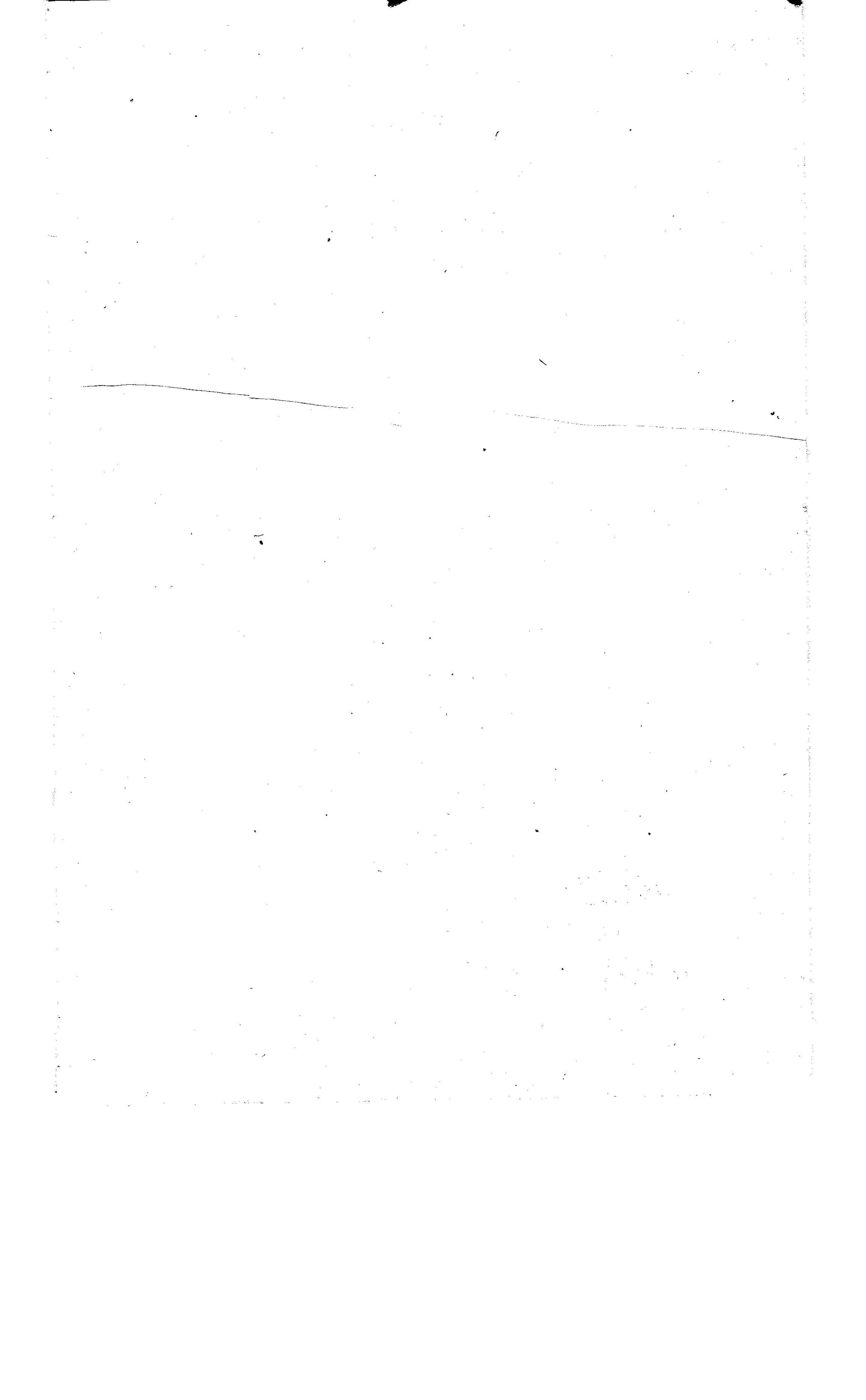
دكتور كمال حمدي أبو الخير

الإدارة
بين
النظرية والتطبيق

مكتبة عين شمس
٤٤ شارع القصر العيني
بالقاهرة

بسم الله الرحمن الرحيم

الإدارة
بين
النظرية والتطبيق



الباحـــث

— تنظيم وادارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك . مكتبة عين شمس ١٩٥٩

— تطور التعاون وفلسفته فى ضــوء الاشتراكية العربية .
الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٢

— دور المؤسسات العامة التعاونية فى الاقتصــاد القومى .
مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣

— التعــاون فى المملكة المتحــدة .
مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣

— التعـاون الاستهلاكى (تاريخه ونظمه ومشــكلاته) . مكتبة عين شمس ١٩٦٤

— نحو حــركة تعاونيــة نظيفة . الاهرام الاقتصــادى ١٩٦٥

— نحو بنيــان تعاونى ســليم . الاهرام الاقتصــادى ١٩٦٦

— تطور مفهوم ديمقراطية الادارة فى التنظيمات التعاونية .
جامعة الدول العربية — مكتبة عين شمس ١٩٦٧

— اصــول التنظيم والادارة فى المؤسسات والتعاونيات . مكتبة عين شمس ١٩٦٨

— التنظيم التعـــاونى . مكتبة عين شمس ١٩٧٠

— نشـــاة الفكر التعاونى وتطــوره . مكتبة عين شمس ١٩٧٠

— التطبيق التعاونى فى بريطانيا . مكتبة عين شمس ١٩٧٠

— التطبيق التعاونى فى بعض الدول الاشتراكية والاسكندنافية .
مكتبة عين شمس ١٩٧٠

— نحــو بنيــان تعاونى جــديد . مكتبة عين شمس ١٩٧٠

— التعليم التعاونى . المجلة العلمية لكلية التجارة وجامعة الدول العربية ١٩٧٠

— التطبيق التعاونى الاشــــتراكى . مكتبة عين شمس ١٩٧٢

— التطور التعاونى الاشــتراكى فى مصر وتشيكوسلوفاكيا مكتبة عين شمس ١٩٧٣

— اصــول الادارة العلميــة . مكتبة عين شمس ١٩٧٤

— دراســات فى التســويق التعاونى . مكتبة عين شمس ١٩٧٤

— الثــورة الادارية ومشــكلات التعاون . مكتبة عين شمس ١٩٧٥

— الادارة بين النظــرية والتطبيق . مكتبة عين شمس ١٩٧٦

— التعاون — تاريخه — فلســفته — اهــدافه مكتبة عين شمس ١٩٧٦

— التسويق التعاونى — مبادئه ومشــكلاته مكتبة عين شمس ١٩٧٧

— تطـــور التنظيم التعــاونى مكتبة عين شمس ١٩٧٩

— التخطيط التعاونى والنشــاط التســويقى مكتبة عين شمس ١٩٨٠

— التعــاون بين التشريع والتطبيــق مكتبة عين شمس ١٩٨٢

— بحوث ودراســات فى التعــاون مكتبة عين شمس ١٩٨٣

— تنظيم الملكية الزراعية واســتغلالها مكتبة عين شمس ١٩٨٤

— روبــرت اويـــن مكتبة عين شمس ١٩٨٥

— دكتــور وليــم كنـــج مكتبة عين شمس ١٩٨٥

— فــــردريش فلهلم رايفيـــزن مكتبة عين شمس ١٩٨٥

— تاريخ رواد روتشـــديل مكتبة عين شمس ١٩٨٥

— فلسفة رواد التعاون ومبادىء التعاون الدولية مكتبة عين شمس ١٩٨٥

— **Statement on Co-Operative Structure**

— **Egyptian Cooperative Structure**

— **The Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies .**

Published by : Egyptian Society For Cooperative Studies 1976 .

تعـريف ببعض أوجه نشـاط الباحث

- عضـو هيئة التدريس فى كلية التجارة جامعـة عين شمس منذ ١٩٤٨ وتدرج فى مناصب هيئـة التدريس الى الاستاذية ، ومازال استاذا بها حتى الآن .
- كاتب بصحف دار التعاون للطبع والنشر وله مقال اسبوعى منذ عام ١٩٥٩ حتى الآن .
- تولى امانة ثم عمادة المعهـد العالى للدراسـات التعاونيـة والادارية منذ انشـائه عـام ١٩٦٠ حتى الآن .
- رئيس مجلس ادارة الجمعية المصرية للدراسـات التعاونية التى تملك المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية ، والمجلة المصرية للدراسـات التعاونية ومركز البحوث التعاونية ، ومركز تنمية العلاقات التعاونية الدولية ، ومركز التدريب التعاونى .
- رئيس تحرير المجلة المصرية للدراسات التعاونية منذ صـدورها فى عام ١٩٦٨ وصـدر قرار من مصـلحة الاسـتعلامات بذلك ، وعضـو نقابة الصـحفيين .
- نائب رئيس اللجنـة الزراعية للحلف التعاونى الدولى منذ عام ١٩٧٦ واعيد انتخابه فى اكتوبر عام ١٩٨٠ لمدة تالية حتى عام ١٩٨٤ .
- عضـو اللجنة المركزية للحلف التعاونى الدولى ، ولجنة الصـحافة التعاونية ، وعديد من لجان الحلف النوعيـة .
- مستشارا لجامعة الدول العربية فى الشـئون الاجتماعيـة والتعاونية والادارية .
- عضـو مجالس ادارة الاتحادات التعاونيـة المركزية للتعـاون الاسـتهلاكى ، والانتاجى ، والاسـكانى والزراعى .
- تحت رعاية رياسـة الجمهـورية تولى الأمانة العامة للمؤتمـر التعـاونى الاسـتهلاكى الأول عـام ١٩٨٠ .
- عضـو فى المجالس القومية المتخصصة (المجلس القومى للتنمية الاجتماعية والخدمات وعضـو شعبتى الحكم المحلى والتنمية الادارية) .
- عضـو المجلس الأعلى لقطـاع التمـوين ، وعضـو الجمعيـة العموميـة للعديد من شركات وزارة التمـوين .
- عضـو مجلس ادارة اكاديمية السادات للعلوم الادارية .
- عضـو الشـعبة المصرية للمعهد الدولى للعلـوم الادارية .
- رأس المؤتمر الدولى الثالث للتجارة التعاونيـة الدولية بالقاهرة الذى نظمـه الحلف التعاونى الدولى سـنة ١٩٨٢ .
- رأس مؤتمر الاصـلاح الزراعى بصـوفيا الذى نظمه الحلف التعاونى الدولى بالتنسـيق مع الاتحاد التعاونى فى بلغاريا سـنة ١٩٨٣ .
- اختير خبيرا بالهيئـة الاسـتشارية التعاونية الكندية التى تضـم ابرز علماء وخبراء الحـركة التعاونية فى العالم ١٩٨٤ .
- رأس النـدوة الدولية لادارة التنظيمات التعاونية فى الدول العربية التى نظمها المعهـد العالى للدراسات التعاونية والادارية سنة ١٩٨٥ بالتنسيق مع اتحاد رايفيزن العالمى .
- عضـو مجلس ادارة صـندوق تمـويل المسـاكن ــ وزارة التعمير والمجتمعـات الجـديدة واسـتصـلاح الأراضى سـنة ١٩٨٥ .
- رئيس اللجنـة الاستشارية الدائمـة للأمانة العامة للاتحاد التعاونى العربى سنة ١٩٨٥ .

بعـده ... ←

تابــع : تعريف ببعض أوجــه نشاط الباحث

- اســهم فى العمل السياسى ، حيث اختير عضــوا فى المؤتمر القــومى للقــوى الشــعبية .
- واميناً للمكتب التنفيذى بكلية التجارة جامعــة عين شمس .
- وعضــوا منتخبا بلجنــة المائة التى اختيرت على مســتوى الجمهورية لوضع اسس الاصــلاح الاجتمــاعى والاقتصــــادى .
- عضــوا منتخبا باللجنة المركزية للاتحاد الاشــتراكى العــربى .
- تحت رعاية الســيد رئيس الجمهورية ســلمه السيد رئيس الوزراء تمثال الامتياز الادارى كاحد رواد الادارة فى مصر فى عيــد الادارة الثالث الذى نظمتــه اكاديميــة ادارة الاعمــال واتحاد الجمعيات العلمية العاملة فى مجال الادارة ١٩٨١ .
- تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه رئيس الوزراء درع العيد الخمســينى للبنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى (١٩٣١ — ١٩٨١) للدور البارز الذى قام به فى اعــداد التعاونيين وخــدمة الاقتصــاد القــومى .
- منحه الســيد رئيس الجمهورية وســام الجمهــورية من الطبقة الثانية تقديرا لعديد صــفاته وجليل خدماته ... عام ١٩٨٣ .
- تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية ســلمه السيد رئيس الوزراء ميدالية وشــهادة تقــدير فى العيد الماسى للحركة التعاونية المصرية ١٩٠٨ — ١٩٨٣ .



ABUL KHEIR, Kamal Hamdy, born in Cairo, U.A.R., on 16 December 1922. Profession: University Dean and Professor. Married one child. Education: B.Com., Faculty of Commerce, Ain Shams University, 1943–47; Postgraduate Diploma in Organization and Management, ibid., 1952–53, in Marketing, 1953–54, in Stock-Exchange Studies in Cotton, 1954–55; Ph.D., Organization and Management of Cooperatives, 1960.

Appointments held: Member of Staff, Faculty of Commerce, Ain Shams University, 1948; currently Professor, Business Administration Department, ibid.; Consultant, Presidential Bureau for Economic Research, 1961; Dean, Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies, 1961; Member, Supreme Council for Reorganization of the Cooperative Movement, 1968; Consultant to the Cooperative Committee, Central Committee of the Arab Socialist Union; Member, Higher Cooperative Supreme Councils of Agriculture, Consumer, and Producer. Books published: (university textbooks) Principals of Organization and Management, 1961; The Development of the Cooperative Movement in the U.A.R., 1962; Consumers Cooperation, 1964; Comparative Cooperative Systems in Many Lands, 1967; Cooperative Organization, 1969; Towards New Cooperative Structure, 1970; The Development of Cooperative Thought, 1970; Cooperative Application in Great Britain, 1970; (published by Al-Ahram Economic Review) Towards a Clean Cooperative Movement, 1964; Towards Sound Cooperative Movement, 1966 (issued by the President's Office for Economic Research) The Cooperative Movement in the United Kingdom, 1962; The Role of Cooperative Organization in the National Economy (U.A.R.), 1962. Contributor to professional journals and newspapers.

Professional affiliations: Egyptian Society for Cooperative Studies (Vice-Chairman, 1962); Congress of the Arab Socialist Union. Address: Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies, El-Monira, Cairo, U.A.R.

بالرجوع الى القاموس الدولى بعنوان « أبرز ٢٠٠٠ من علماء العالم Two Thousand Men of Achievement الصادر فى عام ١٩٧١ ، تقول مقدمته :

أن أسماء العلماء الذين تضمنهم هذا القاموس هم الصفوة الممتازة من أبرز علماء العالم تقدما وعطاءا ••• وأن اسماءهم تعتبر أكثر أسماء علماء العالم دورانا على ألسنة الناس والمجتمعات ، على الصعيد المحلى والدولى ، وأن الوثائق تتضمن نشاطهم وجهدهم ستظل محفوظة على مر العصور فى أرشيف « ميلروز Melrose » بلندن ودارتماوث Dartmouth وهو الثغر الذى هاجر منه الآباء والأجداد الانجليز فى عام ١٦٢٠ من انجلترا الى العالم الجديد •

عنوان المراسلات مع القاموس الدولى :

All communications to: Two Thousand Men of Achievement, Artillery Mansions, Victoria Street, London S.W.I., England

ورد اسم الدكتور كمال حمدى ابو الخير فى هذا القاموس فى الصفحة رقم (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ صدق الله العظيم

الآية (١٥٩) سورة آل عمران

بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة المؤلف

يجمع علماء الإدارة منذ نشأة الإدارة العلمية وتطورها على أن الإدارة « **ثورة عقلية** » بالدرجة الأولى ، وهذه الثورة العقلية هى التى أدت إلى وجود المدارس الإدارية ، وبالتالى إلى البحث عن نظرية للاداره تتمثل فيها أدق صورة عقلية توضح سبيل العمل أمام الإنسان وتأخذ فى الاعتبار كل الحقائق والظواهر المعروفة وتكون قابلة للتطبيق ... أى ترشد إلى تحسس الطريق نحو الهدف بأقل قدر من العشوائية والتخبط ... ومما لاشك فيه أن ظروف الحرب العالمية الثانية هى التى أدت إلى تكثيف الجهود نحو إيجاد نظرية لإدارة الأعمال ، لقد كان هناك حرص شديد على زيادة الإنتاج **بأقل التكاليف الممكنة** ، وهذا بدوره أدى إلى التركيز على الدور الذى يمكن أن يقوم به المدير واعتبرت الإدارة « **العامل الاستراتيجى** » لإمكان تحقيق زيادة الإنتاج ... ومما زاد من أهمية الدور الذى يقوم به المدير ، التطورات المتلاحقة فى أحجام المشروعات ، وعلى وجه الخصوص أحجام المشروعات الصناعية ، فقد أدى كبر أحجامها إلى « **زيادة التركيز لعناصر الإنتاج فى مكان واحد** » واقترن ذلك باتساع أسواق الاستهلاك وخلق أساليب الائتمان القادرة على المعالجة المصرفية ، هذا وغيره أدى إلى بروز أنواع متعددة من المشكلات الإدارية لم تكن معروفة من قبل ، الأمر الذى كان له أكبر الأثر فى أن تعمل الثورة الإدارية على إيجاد « **فريق العلماء المتكامل** » للاهتمام بالمشكلات الإدارية

الملحة والمتزايدة لتحكيم العقل ، والاستناد إلى المسلك العلمى الواضح ... بدلاً من التبريرات الوهمية للقرارات الارتجالية أو العاطفيه .

ويرى الكثيرون من علماء الثورة الإدارية المعاصرة أن كون «الإدارة ثورة عقلية» يتطلب أن لا تكون الدراسة فيها قائمة على أسلوب التلقين ... بل ينبغى أن تترك للدارسين فرصة « **أن يتعمقوا ويتفهموا المعانى بأنفسهم** » Dig it out themselves وأن دراسة الإدارة تفشل إذا كان الأمر هو اعتماد الدارسين على المحاضر دون أن يعتمدوا على أنفسهم فى حسن القراءة ، تمهيداً إلى حسن الاستماع من المحاضر الذى يقوم بالتوجيهات الإرشادية وشرح الخطوط الرئيسية للمواضيع فقط ... وإذا وجدت أقسام ، أى مجموعات صغيرة من الدارسين ، فإن قدرة المسؤول عن هذه الأقسام تتلخص فى « **إنعاش ذاكرة الدارسين وإثارة الحماس الفكرى لديهم** : Brainstorming » وحثهم على تحصيل المعرفة النظرية ، وربط هذه المعرفة بواقع حياتهم العملية .

إننا نوجه النظر إلى أن أسلوب « **المجموعات الصغيرة** » أصبح أشهر أساليب التوجيه المهنى فى دوائر الأعمال ، والأساس السليم للقيام بالجهود العلمية التى تتعلق بالتخطيط الإدارى واتخاذ القرارات ... ومن هذا المنطق يرى كثير من علماء الإدارة المتخصصين فى الدول النامية أن الإنسان المتعمق ليذهل حينما يرى أن المراجع العلمية تصدر فى أمريكا وغيرها الآن لتوضح كيف أن « **الأسرة** » تعتبر مجموعة صغيرة تصدر من خلالها القرارات ... وأن الأسلوب التربوى بين الطلبة فى مختلف أوجه نشاطهم يطبق أسلوب المجموعات الصغيرة كأساس لاتخاذ القرارات منذ مراحل الدراسة المبكرة لكى يدربوا ويعودوا حتى الأطفال فى مراحل نموهم

على عملية التعقل والتدبر قبل اتخاذ قرار معين ... وإذا كان الأفراد يختلفون من حيث استعدادهم للتفكير ... فالبعض يتميز بأنه واقعي التفكير يستند إلى المنطق والتحليل ... والبعض الآخر خيالي التفكير يستند إلى الهذيان الخرافي الذي لامنطق ولا أساس ولا سند له . . . إذا كان الأمر كذلك ، فإن التعلم .. أي تدبر الخبرات والمواقف السابقة ، تسهم في اتساع مجال الإدراك ... وكلما كان الدافع إلى التعلم منبثقا من داخل الفرد كانت عملية التعلم أسرع وأجدى ، وبالتالي يمكن تعديل أنماط السلوك بما يتلاءم مع المواقف التي تتغير من وقت لآخر ، ومن مكان لآخر ، وبالتالي مواجهة المشكلات التي تنشأ نتيجة لتغير هذه المواقف ..

والسؤال الذي أطرحه .. هل آن الأوان لأبنائنا ومواطنينا في الدول العربية أن يتفهموا ويسايروا التطورات العلمية التي تحيط بهم ، والثورة الإدارية التي تعتبر من أبرز سمات مجتمعنا الدولي المعاصر ؟ .

من أجل تحقيق هذا الأمل ، أقدم للوطن العربي هذا المرجع ، خطوة على الطريق ، مزوداً بالصور الإيضاحية وفقاً لاحدث مبتكرات عصارة أفكار أساتذتنا من أبرز علماء الإدارة المعاصرين .

وفقنا الله وإياكم إلى أن نسير في طريق العلم والإخلاص والعمل ..

دكتور كمال حمدي أبو الخير

فهرس

الهياكل والجداول والصور

محتويات الكتاب

صفحة

الباب الأول

نظرية الادارة

صفحة

صفحة

البـاب الثالث

التنظيم الجيد وعناصره

صفحة

الباب الأول

نظريّة الإدارة

١

العلماء والادارة العلمية

Scientists and Scientific Management

يكاد يكون من العسير على الباحثين أن يحددوا تاريخاً معيناً يجمعون عليه ، على أنه تاريخ نشأة الإدارة العلمية .. أو ميلادها — وذلك لأن الإدارة العلمية تدين فى كثير من المعارف التى أدت إلى نشأتها وتطورها إلى عدد كبير من الباحثين سواء كانوا من المشتغلين بالعلوم الاقتصادية ، أو الممارسين للادارة الصناعية ، خاصة وأن البحوث العلمية العميقة الحديثة تكاد تكشف باستمرار عن كثير من الجهود التى بذلت منذ القرن السادس عشر والسابع عشر وما بعدهما عن بحوث وتجارب أجريت فى كل من ميادين الإدارة الحكومية والإدارة الصناعية ، وغيرهما من دوائر الأعمال .

عموميات :

تدين الإدارة العلمية فى كثير من المعلومات التى تتضمنها الآن ، إلى البحوث والدراسات التى أتت إليها من العلماء والباحثين على فترة طويلة من الزمن ، ومن بينهم مثلا دراسات الاقتصادى الكبير « آدم سميث » ، وأفكار « تشارلز بابدج » التى صاغها فى كتابه وموضوعه « اقتصاديات التصنيع » . . وفى الحقيقة يكاد لا يعرف الباحثين فى الإدارة العلمية ، أحداً أجرى بحوثاً فى الإدارة الصناعية وإدارة الإنتاج قبل « فردريك ونسلو تايلور » غير شخص واحد . . ذلك الشخص هو « تشارلز بابدج Charles Babbage » الذى عاش فيما بين عامى ١٧٩٢ ، ١٨٧١ — ويرجع ذلك إلى أن بحوثه

كشفت الكثير عن جوانب التفكير الإدارى لديه ، والتى تضمنتها رسالة الدكتوراه التى قدمها دكتور « جون هاردى هوجلاند John Hardie Hoagland » والتى تناول تاريخ حياة وأعمال « شارلز بابدج » وعنوانها : Charles Babbage " His Life and Works in the the Historical Evolution of Management Concepts" وقد اعتبرت البحوث التى أجراها سابقة لعصرها وأوانها بزمان طويل ، إلى الدرجة التى جعلت بعض الباحثين يعتبرونه أنه أول من قام بدراسات تتعلق بالتنظيم الصناعى من وجهة النظر العلمية . . كما ويقررون أن هذا لا يمنع من أن هناك دراسات هامة تتعلق بمشكلات الإدارة الصناعية حدثت قبل « بابدج » وأن هذه الدراسات كان لها فعلا أثرها على البحوث والدراسات والأعمال التى قام بها ، ويستشهدون على ذلك بأن « بابدج » نفسه أشار فى كتاباته إلى بعض هذه الأبحاث الكثيرة التى سبقت . . ومن بين ما أشار إليه « بابدج » فى بحوثه موضوع « مفهوم واجب العمل اليومى » ، فانه يوضح أنه رجع إلى البحوث التى أجرتها « أكاديمية العلوم Academie des Sciences » فى فرنسا ، فى خلال النصف الأخير من القرن السابع عشر ، حيث مولت هذه الأكاديمية بعض المنح التى خصصتها لدراسة العمال فى أدائهم لأعمالهم داخل المصانع ، يمكن أن يحققوا أسلوباً أفضل فى عملهم " Better Job " : . . ونتيجة لذلك تقدم أحد هؤلاء الباحثين ويدعى « دى لاهير De La Hire » فى عام ١٦٩٩ ببحث للأكاديمية عن كيفية الاستفادة من طاقة الإنسان داخل المصانع . . وكانت معظم هذه الدراسات تتعلق بأساليب رفع الأشياء وحملها ، ودفع الأشياء ذات الأوزان الثقيلة . . وكذلك دراسة تحليلية توضح كيف أن الاستفادة من الجهد المبذول تعتمد على الأسلوب الذى يستخدم فيه الإنسان طاقته .

ومن أشهر التجارب المبكرة التى أجريت عن القدر من العمل الذى

يمكن أن يؤديه العامل فى يوم عمله ، تلك التجارب التى قام بها العالم م . شارلز أوجستس كولومب " M. Charles Augustus Coulomb " وهو الذى قام بدراسات تتعلق بقوانين الكهرباء . . ونشرت تجاربه فى عام ١٧٨١ ، ثم أعيد نشرها أعوام ١٨٠٩ ، ١٨٢١ . . غير أن بحوث هذا العالم فى تاريخ الإدارة الصناعية لم تترجم للأسف الشديد إلى الإنجليزية . . وهناك من يقرر أن هذه البحوث لو كانت ترجمت فى مرحلة مبكرة ، لكانت يسرت كثيراً على المجتمع الصناعى فهم الأسباب والدوافع التى من أجلها قام « فردريك ونسلو تايلور » ببحوثه ودراساته فيما بعد . . بل أكثر من هذا يقررون أن السبق الذى اشتهر به « فردريك ونسلو تايلور » فى مجال الإدارة العلمية كان يمكن مراجعته فى ضوء هذه الأبحاث .

فمثلا هناك بحوثاً أجراها « كولومب » عن أثر الطاقة " Energy " التى يبذلها الإنسان والحيوان عند استخدام الآلات ، ومدى الإجهاد الذى يعانيه كل منهما نتيجة للجهد المبذول . . وقد خلص فى بحوثه التى أجراها إلى أنه « إذا أردنا أن نحصل من الإنسان على أقصى طاقة ممكنة ، فان هذا يتطلب زيادة إنتاجيته أو فاعليته فى نفس الفترة الزمنية التى يعمل فيها دون أن يترتب على ذلك زيادة تعبه ، بينما إذا أرادنا أن نحصل من الحيوان على أقصى طاقاته ، فى نفس الفترة الزمنية ، فان هذا يترتب عليه بالضرورة زيادة الجهد المبذول . . وهذا يترتب عليه بالتالى زيادة تعبه ؛ أى أن زيادة الإنتاجية بالنسبة للحيوان تتطلب زيادة الجهد . . وزيادة الجهد تؤدى إلى زيادة التعب . . وهكذا فان الجهد والتعب بالنسبة للحيوان يسيران فى اتجاه واحد » .

ولعل من المفيد أن نوجه نظر الباحثين إلى أهمية الرجوع إلى دراسته المقارنة التى تتعلق بكمية الحركة " Quantity of Action " التى يبذلها المسافرون أثناء قطعهم المسافات فى رحلاتهم ، وكيف أن هذه الكمية من الحركة تتوقف

على طبيعة الرحلة ، وما إذا كانت الأرض سهلة منبسطة ، أم أن الأرض بها مرتفعات ومنخفضات . . وكذلك أيضاً مدى الحمولة التى تصاحب هذه الرحلة . . ونخرج من ذلك بمتوسطات للأرقام عن مدى ما يمكن قطعه من المسافة يومياً . . إلى غير ذلك من الدراسات المهمة .

ولعل من المفيد أن نوجه نظر الباحثين أيضاً إلى الكتابات السابقة فيما يتعلق بالإدارة الصناعية ، فعليهم أن يرجعوا إلى كتابات « م. شولز M. Schulze » فى عام ١٧٧٣ ، وخلاصة هذه الكتابات عبارة عن تجاربه التى أجراها على عشرين رجلا من مختلف الأحجام والأوزان ، للتعرف على الشخص الأنسب والأسلوب الأنسب فى العمل الصناعى ، وليختبر المعادلات والنتائج التى توصل إليها الباحثون السابقون عليه ، وذلك وفقاً لما يقرره هو فى كتاباته ونصها :

" to test, the formula and conclusions of earlier writers "

ولعل ما ذكره من أنه يرغب فى تحقيق النتائج التى توصل إليها من سبقوه ، لدليل على توضيح ما سبق أن ذكرناه ، من أن الإدارة العلمية ، تدين فى كثير من المعارف التى أدت إلى نشأتها ، إلى عدد كثير من الباحثين .

أما فيما يتعلق بنشأة الإدارة العلمية الحديثة ، فان هناك كثير من الباحثين فى علم الإدارة ، يكاد يجمعون على أن من بين أبرز من أسهموا فيها هم ثلاثة أشخاص كل منهم تناولها من وجهة نظر مختلفة . . وهم « فردريك ونسلو تايلور » الذى اهتم بالإدارة على مستوى المصنع ، وتناول الجوانب التخطيطية والتوجيهية والتنفيذية للقوى العاملة . . والثانى « هنرى فايول » الذى تناول الموضوع من زاوية الإدارة العليا ، واستنبط مبادىء وقواعد قابلة للتطبيق بالنسبة للوظيفة الإدارية أياً كانت المشروعات التى تمارس فيها الإدارة . .

والثالث « التون مايو » وفريق الباحثين الذين يعملون معه . وكان اهتمام « التون مايو » بالدرجة الأولى بالظروف المحيطة بالعمل ، بحيث يعمل على توفير مناخ ملائم يعمل فيه العمال ، تتوافر فيه كافة الشروط الملائمة لهم ، وتوفير فترات للراحة يشترك العمال فى اختيار أوقاتها ، وآثار الإضاءة المباشرة وغير المباشرة على إنتاجية العامل ، إلى غير ذلك من العوامل التى جعلت دراساته تتصف بالطابع الإنسانى . وتوضح أن العمال يميلون إلى الانتظام فى جماعات وتنظيمات غير رسمية ، وذلك لكى يوفروا لأنفسهم مناخاً مريحاً خاصاً بهم تتوافر فيه مشاعر الود والتعاون والصداقة ، تلك المشاعر التى يفتقدونها فى نطاق العمل الرسمى القائم فى الصناعات الحديثة .

وفيما يلى نقدم لمحة تاريخية . وبعض الدراسات التحليلية لبعض هؤلاء العلماء الذين أسهموا بجهودهم الفكرية والعملية فى وضع الأسس التى قامت عليها الإدارة العلمية .

فردريك ونسلو تايلور ١٨٦٨ — ١٩١٧ Fredrick Winslow Taylor

ولد « فردريك ونسلو تايلور » فى عام ١٨٥٦ من عائلة مثقفة ، ولكنها غير غنية فى فيلادلفيا Philadelphia ، وقد رغب والداه فى أن يتعلم إبنهما القانون فأرسلاه إلى « أكاديمية فيليبس اكستر Philips Exeter Academy » لإعداده لامتحانات الالتحاق بجامعة هارفارد ، وقد استطاع بجده واجتهاده ومثابرته على المذاكرة أن يكون أول فصله ، إلا أن ذلك أثر تأثيراً شديداً على بصره ، نظراً لساعات الاستذكار الطويلة التى كان يقضيها بجوار مصباح الجاز Kerosene light الأمر الذى دعى الأطباء إلى النصح بعدم التحاقه بجامعة هاردفارد ، أو أى نوع من الدراسة يتطلب بذل جهود فى الاستذكار » .

كان تايلوز طموحاً ، يتصف بالحيوية والنشاط ، ولذلك أقلقه أن يصدر الأطباء مثل هذه النصيحة ، غير أنه امتثالا لنصحهم سعى باحثاً عن عمل لا يتطلب كثيراً من القراءة ، فالتحق عام ١٨٧٤ كصبى ميكانيكى فى مصنع صغير فى فيلادلفيا ، ثم رقى إلى عامل فى عام ١٨٧٨ ، ثم انتقل بعد ذلك إلى شركة للحديد تسمى Midvale Steel Company ، حيث اشتغل عاملا عادياً ، وفى خلال ثمانى سنوات من التحاقه بهذه الشركة تدرج فى مناصبها المختلفة . . تدرج من عامل بسيط ordinary laborer إلى ملاحظ للوقت timekeeper ، إلى ميكانيكى mechanist ، إلى مشرف مجموعة gangboss ، إلى مقدم foreman ، إلى مساعد مهندس assistant engineer ثم إلى كبير المهندسين فى المصنع chief engineer .

وقد استمر فى دراساته المسائية حتى استطاع أن يحصل على درجة الماجستير فى الهندسة من معهد ستيفنز Stevens Institute

و قام تايلور أثناء حياته ببحوث ودراسات تتعلق بالإدارة العلمية ، منها بحثه عن المبادىء Principles الذى قدمه عام ١٩٠٩ لإحدى اللجان الخاصة المتفرعة عن الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين .

غير أن الجمعية المذكورة أهملت هذا البحث أكثر من عام دون مناقشته ، أو إصدار أى قرار يتعلق بمدى أهميته .

وفى أواخر عام ١٩١٠ كان الرأى العام الأمريكى قد سمع عن الإدارة العلمية ، والتى كان يطلق عليها وقتئذ « طريقة تايلور » Taylor System وأراد أن يعلم المزيد عنها . . الأمر الذى جعل الصحافة الأمريكية تهتم بهذا الموضوع ، فسعى كبار الصحفيين إلى « تايلور » يطلبون مقابلته ، القيام بمحاولات لأخذ أحاديث ومقالات صحفية لتغطية مختلف جوانب هذا

الموضوع ، لإشباع رغبات جمهور القراء الذى أظهر أنه أشد ما يكون حاجة إلى معرفة مزيد من الإيضاح عن الطريقة التى تحقق مزيداً من الإنتاج . وفى نفس الوقت مزيداً من الوفر ! . .

وكان من نتائج ذلك ، أن سحب تايلور بحثه من الجمعية السابقة الذكر ، ونشره على حسابه الخاص ، ثم أرسل نسخاً منه إلى جميع أعضاء الجمعية ، ورخص لإحدى دور النشر المشهورة وهى دار Harper and Brothers فى أن تطبع منه طبعة خاصة للجمهور .

فهذا الرجل مثلا كان يهتم بلعبة الكرة الأمريكية التى يطلق عليها « البيسبول » Baseball ومن أجل تحقيق الكفاءة والمهارة فى هذه اللعبة ، ابتكر طريقة جديدة لرمى الكرة . . هذه الطريقة عبارة عن إمساك الكرة وراحة اليد إلى أسفل إلى جانب الجسم ، وقد ثبت أن الأسلوب الذى ابتكره لإمساك الكرة ، ورميها ، حقق مزيداً من المهارة فى هذه اللعبة ، وأن هذا الأسلوب هو الذى ما زال يستخدم حتى الآن . . كذلك أعد مضرباً للعبة التنس . . فقد كان المضرب القديم مستديراً ، غير أنه أجرى بعض التجارب التى خرج منها باعداده مضرباً جديداً للتنس على شكل ملعقة ، أى مسحوباً فى استدارته من الطرفين ، ودخل به عديداً من المباريات ، وكانت النتيجة أنه كسب عديداً من البطولات بمضربه الجديد . . وهكذا كان أسلوبه . . يحكم عقله من أجل ابتكار شىء جديد لتحقيق الكفاءة فيما يقابله من نشاط فى الحياة .

ونظراً لأن ظروفه دفعته إلى الالتحاق بالشركات الصناعية فى أمريكا ، فقد راعه وأفزعه ما شاهده عن قرب من وسائل الإسراف والضياع التى يتحقق بها الإنتاج فى الصناعة . . الأمر الذى حفزه على البحث والدراسة ،

وإجراء التجارب للتغلب على ذلك ، والعمل على تحقيق الكفاءة الإنتاجية وقد تميز إجراء هذه البحوث بالأسلوب العلمى . . الأمر الذى دفعه شخصياً إلى أن يطلق عليها « الإدارة العلمية » . . وقد سار فى سبيل تحقيق جهوده العلمية والتطبيقية على مستوى إدارة المصنع كما يلى :

أولا – قسم العمل الذى يقوم به العامل إلى حركات بسيطة أولية .

ثانياً – قام بدراسة علمية لجميع الحركات التى يؤديها العمال أثناء أدائهم لأعمالهم Time and Motion Study . . واستطاع عن طريق هذه الدراسة أن يتعرف على كثير من الحركات غير الضرورية التى يستخدمها العمال أثناء عملهم . . ثم استبعد غير الضرورى منها .

ثالثاً – قام بدراسة علمية لأسلوب أداء العمال لعملهم بعد استبعاد الحركات الزائدة غير الضرورية وذلك عن طريق رصد أسلوب الأداء مقترناً بالزمن الذى يستغرقه أداء كل حركة وذلك عن طريق الاستعانة بساعة التوقيت والتى يطلق عليها ساعة الإيقاف Stop Watch .

رابعاً – اختيار أفضل الطرق وأسرعها فى أداء مختلف الحركات ثم إيجاد أسلوب قياسى لأداء كل عملية وبذلك تجنب كثيراً من الوقت الضائع .. الأمر الذى يترتب عليه زيادة الإنتاج .

خامساً – قام بدراسة للتعرف على الفترات التى يصل فيها العامل إلى حد التعب ، بحيث ينبغى أن يأخذ العامل فيها فترة راحة وذلك للتغلب على الإعياء البدنى . وكان يستهدف من وراء ذلك زيادة الإنتاج . . وبذلك يزداد أجر العامل وفى نفس الوقت تؤدى زيادة الإنتاج إلى زيادة المبيعات . . وبالتالى دخل أصحاب المشروعات .

وقد أدت هذه الدراسات فى بدايتها إلى عدم رضا العمال عنها ، بل أكثر من هذا حقدهم عليها وعدم تجاوبهم السريع لتطبيق أسلوبها ، وذلك على الرغم مما كان ينادى به « فردريك ونسلو تايلور » من أن أسلوبه الجديد يستهدف أكبر قدر من الرفاهية لكل من صاحب العمل ، والعمال .

ومن الأمور التى يحق لنا أن ننبه لها فى معرض الحديث عن « فردريك ونسلو تايلور » أنه كان يستهدف الصالح العام ويغلبه على كل اعتبار ، ومن مظاهر ذلك أنه كان يعارض معارضة شديدة فى أن يصير اسمه علماً على أسلوبه العلمى ، وكان ذلك منه تواضعاً وفهماً للطبيعة البشرية إذ قال فى شهادته أمام اللجنة الخاصة المشكلة من مجلس النواب الأمريكى ، فى يوم الخميس الموافق ٢٥ يناير سنة ١٩١٢ . . « إننى أريد أن أقرر أنه لم يحدث فى أى وقت أن أطلقت على هذه الطريقة ، طريقة تايلور ، كما ولم يحدث إطلاقاً أننى أبديت أدنى رغبة فى إطلاق مثل هذا الاسم عليها . إننى كنت دائماً أحتج على تسميتها باسمى . . أو اسم أى شخص آخر ، اعتقاداً منى بأن تسميتها باسمى يؤدى إلى أضرار بليغة ، إذ يوجد هناك مديرون قديرون . . وآخرون يعتدون ويعتزون بأنفسهم ويعارضون فى العمل تحت أسلوب ينسب إلى اسم أى إنسان ، بينما لن توجد إدارة تعارض بحق فى العمل مثلا تحت اسم . . الإدارة العلمية . . لذلك أعتقد أنه من الأفضل إطلاق مثل هذا الاسم عليها ، أو أى اصطلاح ينسب إلى المجموع ، وترضى عنه الأمة بأسرها .

تطورت الأساليب الفنية « لطريقة تايلور » كما كان يطلق عليها زملاؤه ومعاونوه . . أو « الإدارة العلمية » وهو الاسم الذى فضل هو إطلاقه عليها . . تطورت الأساليب الفنية عندما عين تايلور رئيساً لمجموعة من العمال ، فأراد

أن يحقق أفكاره ويضعها موضع التطبيق ، والتى تتلخص فى تحقيق مزيد من الإنتاج فى حدود الفترة الزمنية التى يعمل فيها العمال . . الأمر الذى دفعه إلى أن يطلب تصريح من « شركة بتلهيم للحديد Bethlehem Steel Company » لإجراء بحوث على عملية « تحميل الحديد الزهر Pig — iron وتفريغه » . وبعد إقناعهم بأهدافه حصل على هذا التصريح .

لاحظ تايلور فى القسم الذى أراد أن يجرى فيه تجاربه : أنه يوجد خمسة وسبعون عاملا يقومون بمهمة التحميل والتفريغ ، وأنهم كانوا ينقلون يومياً ما يقدر : ١٢.٥ طن تقريباً من الحديد الزهر ، وكان هذا المعدل فى قد العمل اليومى يعتبر معدلا معقولا ، يرضى عنه أصحاب العمل والعمال ، خاصة وأنه لم يكن هناك من أسلوب لتقويم هؤلاء العمال إلا أسلوب تعنيفهم ، أو فصلهم فى بعض الأحوال .

وكان العامل يتقاضى فى اليوم دولار وخمسة عشر سنتاً D 1.15 per day وهذا الأجر يتفق مع معدل الأجور السائدة فى منطقة العمل . ورغماً عن أن المسئولين وملاحظى العمال كانوا يتشككون فى إمكان زيادة إنتاج العمل اليومى عن هذا المعدل ، فان تايلور سار فى تجربته ، متوخياً المنهج التجريبى ، ليثبت عن طريقه أفكاره ووجهة نظره ، وذلك عن طريق مقارنة النتائج التى يحصل عليها من وراء كل تجربة ، بالنتائج التى كانت تتم وفقاً لاتباع الأساليب التقليدية .

وقد لجأ تايلور إلى اختيار بعض العمال الممتازين من الرجال ، ولم يقصد بالممتازين هنا الممتازين من الناحية الخلقية ، إذ على الرغم من أنه كان ينتمى إلى جمعيات « الإصلاح الدينى » . . إلا أنه لم يحاول أن يجعل الأخلاق عنصراً من عناصر اختياره للعمال . . إنما كان يستهدف توافر عنصر الكفاية

. . وكان يستهدف اختيار الرجال الذين يتوافر لديهم عن طريق الوراثة والتدريب الاستعدادات المناسبة التى تمكنهم من السير فى الطريق الذى يرسمه لهم . . وكان يلجأ فى سبيل تحريكهم إلى بعض الحوافز التى تثير همتهم فى العمل ، ولعل أهم حافز وقتئذ كان حافز الأجر .

من أجل ذلك بدأ التجربة باستخدام أحد الرجال الذين يتميزون بالقوة الجسدية ، وهو عامل بالشركة هولندى الأصل من ولاية بنسلفانيا اسمه « شميدت Schmidt » . . وكان يعرف بحبه الشديد للمال ، فأفهمه أنه يمكنه أن يحسن من أجره إذا امتثل للعمال وفقاً للتعليمات الصادرة إليه . وأن هذه التعليمات لن تزيد من ساعات عمله عن الساعات التى يعملها فعلا . . وفعلا رفع أجره من دولار وخمسة عشر سنت ، إلى دولار وخمسة وثمانين سنت ، ثم طلب تايلور من العامل أن يستخدم أنواعاً من « الجاروف » كبيرة وصغيرة ومتوسطة الحجم ، كما جعل العامل يحمل كميات مختلفة من المخزن إلى عربة النقل مباشرة ، أو ينقل بالتناوب الحديد على عدة مراحل . . وتوصل عقب ذلك إلى النتيجة التى كان يستهدفها . . وهى زيادة الإنتاج ، وكما أوضحنا فان متوسط التحميل اليومى للفرد كان ١٢,٥ طن . . نرى أن « شميدت » وفقاً للأساليب الجديدة التى رسمها له تايلور تمكن من تحميل ٤٧.٥ طن . . أى أن الإنتاج ارتفع إلى ما يقرب من أربعة أمثال ما كان عليه . . وهذه النتيجة هى التى جعلت المسئولين فى الشركة يعجبون بأسلوب تايلور فى العمل ، ويقدرون الجهد العلمى الذى بذل من أجل زيادة الإنتاج ، كما ازداد هذا التقدير عندما طبقت الشركة أساليبه فى الاختيار والتدريب ، وتمكنت فى أحد الأقسام من تخفيض العدد الكلى الذى تحتاج إليه فى العمل من ٥٠٠ عامل إلى ١٤٠ عامل فقط . . وزادت الأجور بمقدار ٦٠ ٪ تقريباً ،

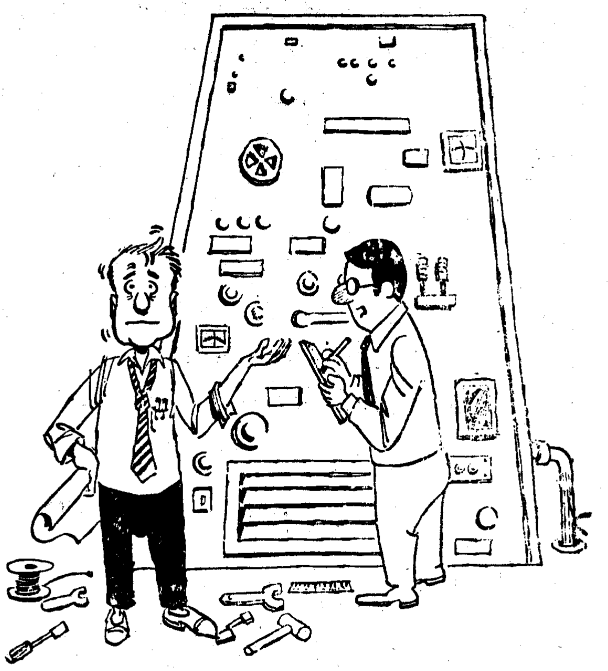
حيث أن أجر العامل زاد من ١,١٥ دولار إلى ١,٨٥ دولار . . كما أن الوفر الإجمالى الذى حققته الشركة بلغ ما يقرب من ٧٥٠٠٠ دولار سنوياً .

غير أنه مما يثير الدهشة أن العمال وقتئذ قاوموا « الطريقة التايلورية » . . بل أن مجرد ذكر اسمه كان يثير الكراهية فى نفوسهم ، ويرجع بعض الباحثين أن السبب فى ذلك إنما يرجع إلى أن تايلور كان يعتبر رائداً من رواد « الهندسة الإنسانية » ، إذ أن نظرته إلى تناول عمل الإنسان كانت لا تختلف عن نظرته التى يتناول بها قطعة جهاز هندسى . . بل أنه كان يؤمن فعلا بامكان تطبيق علم الهندسة على طرائق العمل فى المصنع ، وقام بدراسات للتعرف على « الطريق الوحيد الأفضل » . . وتوصل من هذه الدراسات إلى أن هناك نسبة عالية من الإسراف والضياع فى العمل والمواد تحدث نتيجة لعدم كفاية التنظيم والإشراف على العمل .

" Imbued with the beleif that the science of the engineers could be applied to the methods of the shop, Taylor searched for the " one best way " and came to the conclusion that a very large percentage of both labor and material was wasted through insufficient organization and supervision of work ".

وقد وجد تايلور أن الطريق الوحيد الأفضل ، هو فى « تطبيق الإدارة العلمية » . . أو تطبيق وسائل فنية جديدة للعمل داخل المصانع من أجل زيادة الإنتاج .

ولعل من أسباب كراهية العمال لتايلور أنه سعى إلى تحقيق مزيد من الإنتاج عن طريق الضغط على العمال putting pressure on the men الأمر الذى أدى إلى حدوث مقاومة عنيفة منهم ، إلا أنه رغماً عن هذه المقاومة



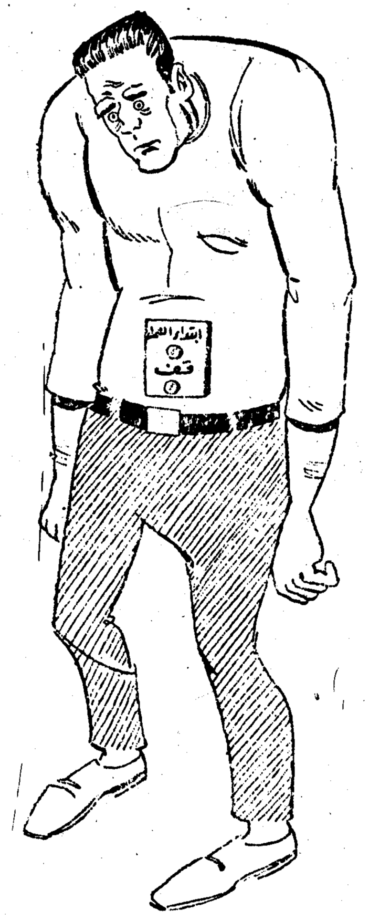
ينبغى على الادارة أن توضح أولا للعامل واجبات عمله اليومى .
ولا تلجأ إلى أسلوب الضغط

نجح تايلور فى تحقيق ما كان يستهدفه من زيادة الإنتاج ، غير أن هذه التجربة قد ضايقته وآذته ، ففكر كثيراً فى الوسيلة التى يستطيع عن طريقها تحديد ما يريد دون حدوث مثل هذه التصادمات . . فهداه تفكيره إلى أن السبب فى ذلك إنما يرجع إلى أن الإدارة لا تعرف بالضبط واجبات عملها اليومى Proper day's work وهى إذ تجهل ذلك ، تحاول أن تحصل على أكبر قدر ممكن من الإنتاج عن طريق الضغط . أما إذا عرفت الإدارة بالضبط ما هو عمل اليوم ، فانها تستطيع أن تحصل على ما تستهدف من الإنتاج اليومى

عن طريق إرشاد العمال إلى الوسائل السليمة التى يتبعها كل منهم فى أدائه لعمله ، وعلى ذلك قرر القيام ببحوث ودراسات من شأنها اكتشاف أفضل الوسائل لأداء العمل اليومى بالنسبة لجميع الأعمال التى تؤدى فى المصنع .

وقد ظل تايلور يقوم ببحوثه ودراساته فى هذا الموضوع أثناء اشتغاله فى كل من شركة « ميدفيل للحديد Midvale Steel Company وشركة بتلهم للحديد Bethlehem Steel Company ثم فيما بعد فى مختلف المنشآت التى عمل مستشاراً لها ، وفى خلال بضع سنين كان قد ابتكر وسائل فنية للادارة ، كانت أكثر إيجابية فى نتائجها من أى وسيلة أخرى ، إذ أنها فضلا عن تحقيقها إنتاج أكبر ، فانها حققت علاقات طيبة بين العمال "Good Worker Relations"

ومما لا شك فيه أن تايلور كان يسعى لإيجاد علاقات طيبة داخل العمل .. ليس فقط بين العمال بعضهم وبعض . . بل أيضاً بين أصحاب العمل والعمال . . وذلك عن طريق زيادة الإنتاج . . وبالتالى زيادة الأرباح . . الأمر الذى يترتب عليه زيادة أرباح أصحاب العمل . . وزيادة أجور العمال . . وبذلك يحقق مزيداً من الرخاء والرفاهية لكليهما ، هذا فضلا عن أن هذا من وجهة نظره يعمل على تقليل الصراع بينهما . . بل أكثر من هذا فانه كان يتحين الفرص والمناسبات لإظهار وجهة نظره الإنسانية نحو العمال ، ولا أدل على ذلك من أنه فى سلسلة المحاضرات التى كان يلقيها على طلبة الدراسات العليا فى كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد فيما بين عامى ١٩٠٩ ، ١٩١٤ كان يقول لهم : « إننى أفترض أيها السادة أن معظمكم ليسوا بأبناء عمال عاملين .. وأنكم لم تمارسوا بأنفسكم العمل ولو لفترة واحدة من الزمن . . على الأقل مع العمال العاملين ، وعلى نفس مستوى العمل الذى يؤدونه ، لأنكم لو كنتم قمتم بذلك ، لكان من قبيل التزيد . . أو تكرار القول أن أوجه نظركم لأهم



انتقد البعض تايلور على أساس انه يتناول عمل الانسان كتناوله لجهاز هندسي . . . غير أنه نفى ذلك مراراً وأكد انسانية العامل

حقيقة Most Important Fa يبنغى أن تضعوها فى أذهانكم وأنتم تتعاملون مع العمال . . هذه الحقيقة هى « أن العمال مثلى ومثلكم . . أن العامل وأستاذ الجامعة لها أساساً نفس المشاعر . . نفس البواعث . . نفس الآمال . . نفس النقائص . . نفس الفضائل » .

" The Workers are just the same as you and I are. The working man and the Collage Professor have fundamentally the same feelings, the same motives, the same ambitions, the same feelings, the same virtues "

ثم يستطرد تايلور فى محاضراته موضحاً « أن العمال قضوا طيلة حياتهم يتلقون الأوامر ويطيعونها . . أى أنهم فى المستويات الأدنى . . فلا تتصوروا أن هذا يعنى أنهم أقل احتراماً لأنفسهم منى ومنكم . . أنهم ينظرون إلى أنفسهم على أنهم فضلاء ولهم أهميتهم مثلى ومثلكم تماماً .. وليكن مفهوماً أن الشك يعتبر من أهم خصائصهم حينما يتعاملون معنا . . بل أنهم يبحثون عن أى علامة يتوهمون منها أننا ننظر إليهم نظرة تعالى .. أو نظرة احتقار . . إننا ينبغى أن نصبر ونداوم على الإصلاح بالأسلوب العلمى . . فالحاجة إلى إصلاحات عديدة تتطلب قدراً كبيراً من الزمن . »

" Mueh needed reforms, take a great deal of time ".

هذا قليل من كثير مما يوضح إنسانية هذا العالم الذى أطلق عليه الباحثون « أبو الإدارة العلمية » . . وإذا كان هناك بعض الضغط الذى قام به ، فما كان هذا إلا من متطلبات أحداث التغيير من التقليدية إلى العلمية ويثبت التاريخ دائماً ، أن الرواد الأوائل يكتب لهم قدرهم أن يتلقوا ألواناً من سوء الفهم . . وكثيراً من النقد ، حتى من هؤلاء الذين لم يتعمقوا فى أبجديات المواضيع التى ينتقدونها . . ولكن هذه هى دائماً سنة الحياة . . فقد لاقى « فردريك ونسلو تايلور » كثيراً من النقد ، بل العداء من أجل تطبيق وسائله الفنية الجديدة للادارة .

وفى إيجاز يمكن تلخيص هذه الوسائل الفنية للادارة فى غرضين رئيسين :

١ ـ اكتشاف خير الوسائل لأداء مختلف الأعمال فى الزمن القياسى الأمثل . وذلك عن طريق القيام بتجارب فى هذا الموضوع ، ثم استنباط مبادىء علمية تكون قابلة للتطبيق .

٢ ـ إيجاد تقسيم جديد للعمل New division of labor يوضح العلاقات بين الإدارة والعمال ، ويتناول السلطات والمسئوليات لكل عمل ، مع إظهار مدى أهمية التخطيط فى تحقيق الكفاية الإنتاجية ، أى أهمية الفصل بين التخطيط الذى تقوم به الإدارة . . والتنفيذ الذى يقوم به العمال . .

وقد صار تايلور عضواً فى الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين عام ١٨٨٥ ، الأمر الذى يسر له حضور اجتماعاتها والمشاركة فى المناقشات العملية فى المواضيع التى تعرض عليها .

ويهمنا أن نوضح أن تايلور وضع قاعدة الأساس الوظيفى للعمل ، فقد شاهد المقدم « رئيس العمال Foreman » يتبع الطريقة التقليدية التى تقوم على أساس إشرافه على جميع العمال الذين يعملون تحت إدارته ، ولاحظ من تجاربه وبحوثه أن اتباع هذه الطريقة ينجم عنه الإسراف والضياع ولا يحقق الكفاية الإنتاجية التى يهدف إليها أصحاب العمل ، فقسم العمل الذى كان يشرف عليه شخص واحد إلى أقسام فرعية يشرف على كل قسم فرعى شخص يتخصص فيه وهذه الأقسام الفرعية هى : :

١ ـ موظفون كتابيون يشرفون على انسياب العمل وفقاً لأوامر العمل الصادرة Route clerks

٢ ـ موظفون كتابيون يختصون ببطاقات التعليمات الخاصة بتنفيذ الأعمال Instruction Cards

٣ — موظفون كتابيون يختصون بمراعاة الوقت والتكلفة Cost and time وهؤلاء هم الذين يصمموا ويضعوا التعليمات من غرفة التخطيط Planning room

٤ — مشرفون لكل مجموعة Gang Bosses

٥ — مشرفون للسرعة Speed Bosses

٦ — الفاحصون Inspectors

٧ — مشرفون لأقسام التصليحات Repair Bosses وهؤلاء عليهم أن يرشدوا العمال إلى أفضل الوسائل لتنفيذ التعليمات الصادرة إليهم ويتأكدوا من أن هذه التعليمات تتم فى الوقت المحدد .

٨ — شخص مسئول عن النظام فى المصنع Shop disciplinarian وهذا الشخص يقوم بهذه الوظيفة بالنسبة للمصنع بأسره .

وقد أدت هذه التقسيمات التى وضعها تايلور إلى نتائج مرضية ، منها أنه أمكن فى مدة قصيرة تدريب رؤساء يستطيعون القيام بكفاية بالمهام الموكولة إليهم ، بينما أن الوضع كان غير ذلك فى الطريقة القديمة حيث كان يستغرق التدريب فترة طويلة وبعد ذلك لا يستطيع الرؤساء إجادة إلا جزء من المهام الموكلة إليهم .

وقد أمكن لتايلور أن يدرب أشخاصاً ، بعضهم من العمال ، وبعضهم من المشرفين القدامى Old Style Bosses وبعضهم من خريجى الكليات الصناعية والمدارس الفنية ، وإستطاع هؤلاء القيام بأعمالهم بكفاية تامة كرؤساء عمل فى مدة تتراوح بين ستة أشهر ، وثمانية عشر شهراً . . وبذلك أمكن عن طريق تدريب رؤساء العمال طبقاً « للتخصص الوظيفى » مد المصانع بالكفايات اللازمة ، بل وفوق هذا أصبح فى الاستطاعة مد مثل هذه الشركة بالكفايات اللازمة فى وقت معقول ، ولم يكن ذلك بمستطاع إطلاقاً فى ظل النظام القديم .

وهناك ميزة أخرى أمكن الحصول عليها عن طريق اتباع مثل هذا النوع من التدريب ، وهى أن كل شخص داخل الشركة أصبح له عمل محدد يقوم به ، ويراعى عند تحديد هذا العمل أن يستغرق منه كل وقته ، وبذلك يمكن إعطاءه أجر مرتفع فى حالة نجاحه فى أداء هذا العمل ، أو تخفيض هذا الأجر حالة فشله .

ويلاحظ على التقسيم الذى وضعه تايلور أنه فصل بين أعمال التخطيط التى توضع فى غرفة التخطيط Planning done in the Planning room وبين كيفية تنفيذ هذه الخطط والتى كان على رؤساء العمال متابعة تنفيذها بحيث يؤديها العمال على أفضل وجه ممكن .

وقد قدم تايلور خمسة وظائف من الوظائف السابق ذكرها للنظام الوظيفى لرؤساء العمال أثناء قيامه بالعمل كرئيس للعمال فى شركة الحديد المسماة Midvale Steel Company of Philadelphia فى عامى ١٨٨٢ ، ١٨٨٣ وهذه الوظائف هى :

كاتب بطاقة التعليمات — ملاحظ التوقيت — الفاحص — مشرف المجموعة — المسئول عن الترتيب والنظام .

وكان على كل شخص من هؤلاء أن يتعامل مباشرة مع العمال بدلا من إعطاء الأوامر عن طريق رئيس المجموعة فى النظام القديم ، وتولى تايلور بنفسه مهمة الإشراف على النظام فى المصنع .

وقد لاقى تايلور فى مبدأ الأمر صعوبة كبيرة فى إقناع رؤسائه بضرورة اتباع المبدأ الوظيفى ، خاصة وأنه كان يسود الاعتقاد بين هؤلاء الرؤساء بأن أساس الإدارة Foundation of management يتطلب اتباع الأسلوب

العسكرى Military type ، غير أنه استطاع بعد جهود مستمرة إقناع هؤلاء الرؤساء بسلامة وصلاحية النظام الوظيفى .

ويرى تايلور أنه إذا أخذت شركة كبيرة بمبدأ النظام الوظيفى لرؤساء العمال ، فانه من المفضل أن يكون لجميع رؤساء العمال الذين يقومون بنفس الوظيفة رؤساء آخرين فوقهم Over foremen فمثلا رؤساء السرعة يرأسهم رئيس عام للسرعة ، وهكذا بقية الوظائف وتكون مهمة هؤلاء الرؤساء مزدوجة :

أولا : يعتبر جزءاً من وظيفتهم تعليم رؤساء العمال الذين يعملون تحت إدارتهم طبيعة العمل الذى يقومون به ، والوسيلة التى يستطيعون بها إقناع العمال بتنفيذ الأوامر المعطاة لهم طبقاً للتعليمات الواردة فى بطاقة التعليمات . وقد كانت هذه المهمة صعبة فى بادىء الأمر ، نظراً لأن العمال اعتادوا منذ سنين عديدة على تكييف العمل الذى يقومون به بأنفسهم Suit themselves وكان كثيراً منهم أصدقاء لرؤسائهم ، وكانوا يعتقدون أن درجة تفهمهم لا تقل بحال من الأحوال عن رؤسائهم .

ثانياً : والمهمة الثانية لهؤلاء الرؤساء العاملين هى التغلب على الصعاب التى تنشأ بين مختلف الرؤساء Smooth out the difficulties ، فاذا قابل إثنان من الرؤساء صعوبة ما ، ولم يستطيعا حلها ، فعليهما أن يرسلا فى طلب رئيسهما العام والذى غالباً ما يكون فى استطاعته تصحيح الوضع Straighten it out فاذا تعذر على الرئيس العام لرؤساء العمل علاج الموقف ، فان الأمر يحال إلى المراقب المساعد Assistant superintendent والذى تكون من بعض واجباته القيام بمهمة التحكيم فى مثل هذه المصاعب Arbitrating such difficulties

صفات رئيس المجموعة :

وفيما يتعلق برئيس المجموعة الذى يشرف على آلات خراطة مثلا يرى فردريك ونسلو تايلور أنه ينبغى أن تتوافر فيه الصفات الآتية :

أولا : أن يكون على قدر كبير من الإلمام والدراية بميكانيكية الآلات :

ثانياً : أن يتفهم الرسوم والتصميمات ، وله القدرة على تصور هذه الرسوم والتصميمات فى شكلها المنتج النهائى ، الأمر الذى يتعين معه أن يكون على قدر من العلم والتفكير .

ثالثاً : يجب أن يتأكد مقدماً أن كل شىء معد للعمل ، كأن يرى أن جميع المعدات والأدوات اللازمة للعمل فى موضعها بحيث تكون فى متناول يد العمال العاملين على الآلات ، وهذا يتطلب من رئيس المجموعة تركيز الذهن .

رابعاً : عليه أن يتأكد أن كل عامل يحافظ على نظافة الآلة التى يعمل عليها ، وأنها فى حالة جيدة ، وهذا يتطلب من رئيس المجموعة أن يكون نظيفاً بطبعه ومثلا يحتذى فى النظام .

خامساً : عليه أن يتأكد من أن الإنتاج قد تم وفقاً للمواصفات وبأعلى قدر من الجودة والكفاية .

سادساً : عليه أن يتأكد من أن القوى العاملة التى تعمل تحت إشرافه تؤدى عملها بانتظام فى حدود الزمن المقرر . ومن أجل تحقيق هذا ينبغى أن يكون رئيس المجموعة مثلا للجد والنشاط ، وله قدرة على إشعال حماس العمال للعمل ، على أن يقترن هذا بالدقة الكاملة والحفاظ على المستوى الجيد للانتاج.

سابعاً : عليه أن يراقب باستمرار القوى العاملة التي تعمل تحت إشرافه ويتأكد من أن « الشغلة » أو الجزئية من جزئيات « العملية » تذهب إلى الآلة المخصصة لإتمامها :

ثامناً : عليه أن يراقب بصفة عامة الوقت والمعدلات الزمنية التي يتم فيها الإنتاج للقطعة .

تاسعاً : يجب أن ينظم العمال الذين يعملون تحت إشرافه ، وأن يعمل على تعديل أجورهم وفقاً لما يحققونه من كفاية ، ويتطلب ذلك من رئيس المجموعة أن يتصف بسلامة الحكم على الأشخاص ومراعاة العدالة .

وقبل أن نترك الكلام عن تايلور ، يهمنا أن نشير إلى أنه بما قام به من بحوث ودراسات داخل المصنع يعتبر واضعاً لأسس وقواعد النظام الوظيفي في الإدارة ، وهو أحد النظم العلمية التي تعتمد عليها الإدارة الحديثة الآن . كذلك طالب تايلور بوجوب الفصل بين التخطيط والتنفيذ ، وبذلك يكون قدر شارك مشاركة فعالة في وضع اللبنات الأولى في صرح الإدارة العلمية Scietific management

وهناك من يعتبر فردريك ونسلو تايلور « أبو الإدارة العلمية "Father of Seientific Management" ويلخص مفهوم الإدارة العلمية أن في إمكانها تحقيق ما يأتي :

– تطبيق العلم بدلا من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي Rule of Thumb

– الانسجام بدلا من التفرقة Discord

– التعاون بدلا من سيادة روح الفردية Individualism

– تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بدلا من الإنتاج المحدود .

– العمل على تنمية كفاية الفرد حتى تصل إلى أقصاها ، وبالتالى تحقق له مزيداً من الرخاء والرفاهية .

وقبل أن نختم حديثنا عن « فردريك ونسلو تايلور » – يكفينا تعبيراً عن شخصيته أن نوضح أنه كان يؤمن بالعقل . . وبضرورة استخدامه . . ويتمثل هذا فى قولين نقتبسهما من كلماته الكثيرة التى تكرر فيها هذا المعنى . . فهو يعرف الإدارة بأنها إدارة الابتكار والحوافز " Management of Initiative and Incentive" وكذلك تعليق بعض كبار رجال الأعمال عن شهادته أمام مجلس النواب الأمريكى بقوله : أن أهم جانب مثير فيها Most Stirring Part . . قوله . . إن الإدارة العلمية الحقة تتطلب ثورة عقلية من جانب الإدارة . . ومن جانب العمال . .

" Scientific Management Requires a Mental Revolution on the Parts Both of Management and of Workers "

ولعل هذا العرض التحليلى الموجز ، يكشف عن بعض الجوانب التى من أجلها أطلق علماء التنظيم والإدارة على هذا العالم . . « أبو الإدارة العلمية » . .

هنرى فايول Henri Fayol (١٨٤١ – ١٩٢٥)

ولد هنرى فايول عام ١٨٤١ ، وفى سن الخامسة عشر التحق بمدرسة الليسيه فى مدينة ليون Lyon حيث أمضى سنتين ثم التحق بعد ذلك بالمدرسة الأهلية للمناجم بسانت اتيين St-Etienne وكان يعتبر حينئذ بسنه التى يبلغ سبعة عشر عاماً أصغر طالب فى المدرسة . وفى سن التاسعة عشر تخرج مهندساً للمناجم Mining Engineer ثم عين فى عام ١٨٦٠ مهندساً بشركة Commentary Fourchambault Company وقد أخذ يرتقى فى سلم الوظائف

بها حتى وصل إلى مركز المدير العام ١٩١٨ ، وظل مديراً للشركة حتى تقاعد عن العمل ، ثم توفى فى ديسمبر عام ١٩٢٥ عن أربعة وثمانين عاماً

ويمكن تقسيم حياته إلى أربعة فترات :

الفترة الأولى : من عام ١٨٦٩ إلى عام ١٨٧٢ حيث كان يعمل مديراً مساعداً ، وكانت جهوده الفكرية موجهة نحو حل المشاكل المتعلقة بهندسة المناجم وعلى الأخص التغلب على موضوع الأخطار الناجمة عن الحرائق فى مناجم الفحم .

الفترة الثانية : من عام ١٨٧٢ إلى عام ١٨٨٨ ، حيث كان قد تولى مركزاً أعلى ، اتجه نحو المشاكل الجيولوجية **Geological Problems**

الفترة الثالثة : من عام ١٨٨٨ إلى عام ١٩١٨ حيث كان يتولى مركز المدير العام **Managing Director** : وكان أبرز ما فى هذه الفترة إظهار البحثين اللذين يعتبران ثمرة دراساته وخبرته الطويلة ، واللذين أوضح فيهما اتجاهه الفكرى ، وهذين البحثين هما :

بحث ألقاه عام ١٩٠٠ فى مؤتمر دولى يضم رجال المناجم والمعادن ، والثانى بحث عنوانه آراء حول المبادىء العامة للادارة **Discourse on the general principles of administration** ألقاه فى محاضرة عام ١٩٠٨ بمناسبة العيد الفضى لشركة الحديد المعدنية ، وهذان البحثان هما الأساس الفكرى لموضوع كتابه المسمى **Administration Industrielle et Generale**

والذى يعتبره كثيرون شيئاً جديداً فى عالم الفكر الإدارى ، وقد قدر البعض أنه يعتبر سابقاً لأوانه مائة عام على الأقل . ولم ينشر هذا البحث على

نطاق واسع إلا فى عام ١٩٢٥ ، ثم ظهرت له طبعة باللغة الإنجليزية فى عام ١٩٢٩ .

إن نجاح هنرى فايول فى القيام بالواجبات الملقاة على عاتقه فى الشركة التى كان يعمل بها ، كان يعتبر حدثاً تاريخياً فى حياة الصناعة الفرنسية ، حيث أنه عندما عين مديراً عاماً فى عام ١٨٨٨ كانت هذه الشركة على هاوية الإفلاس Verge of bankruptcy ولكن أمكنها عن طريق تطبيق وسائله العلمية للادارة أن تقف على قدميها ، وتسير قدماً فى طريق الإنتاج وتحتل مركزاً مرموقاً فى مجال إنتاج الحديد ، واستطاعت هذه الشركة خلال الحرب العالمية الأولى « ١٩١٤ — ١٩١٨ » أن تؤدى لفرنسا خدمات جليلة لا يمكن تقديرها بأى حال من الأحوال .

وعندما تقاعد عن العمل وهو فى سن السابعة والسبعين كان مركز هذه الشركة المالى متين ، كما وأن القوى العاملة الفنية فيها كانت على درجة عالية من الكفاية .

الفترة الرابعة : من عام ١٩١٨ إلى عام ١٩٢٥ فبالرغم من أن فايول كان قد تقاعد فى سن الشيخوخة وهو على جانب كبير من النضج ، إلا أن جهوده أخذت فى الاستمرار . فانه منذ عام ١٩١٨ حتى عام ١٩٢٥ كرس جهوده لشرح نظريته فى الإدارة ، وهى ثمرة ثلاثين عاماً فى المدرسة التطبيقية بنجاح ملحوظ .

ويلاحظ أن فايول كتب بحوثه كتحليل للهيكل الإدارى ، وطريقة تطبيق الوظيفة الإدارية من وجهة نظره الخاصة . ويمكن تلخيص الإطار العام لوجهة نظره فيما يلى :

المبادىء الإدارية عند فايول

Principles of Management

١ — تقسيم العمل : Division of Work

يستهدف هذا المبدأ الحصول من الفرد على قدر أكبر من الإنتاج بنفس الجهد الذى يبذله ، ويمكن تحقيق ذلك ليس فقط فى العمل الفنى ، بل أيضاً فى جميع أنواع الأعمال بدون استثناء . ويعتبر « فايول » التخصص أمراً طبيعياً Natural order وهو يستدل على ذلك بأنه فى عالم الحيوان كلما ازدادت هذه المخلوقات رقياً ، كلما ازدادت أعضاؤها وضوحاً وتميزاً .

كذلك يزداد الأمر وضوحاً فى المجتمعات الإنسانية ، وهى أعلى المخلوقات رقياً ، حيث يكون هناك تناسب كامل بين كل عضو من أعضاء الجسد مع ما يؤديه من وظائف . وهكذا كلما اطرد نمو جماعة من الجماعات استجدت أجهزة قادرة على أداء الأمور المستحدثة وذلك بدلاً من الجهاز الذى كان يؤدى جميع الوظائف من قبل .

٢ — المسئولية والسلطة : Authority and Responsibility

السلطة هى ممارسة حق يخول لصاحبه إصدار أمر ، ويكون على الغير الطاعة التامة exact obedience وهو يرى وجوب التمييز بين سلطة المديرين الرسمية المستمدة من مراكزهم ، والسلطة الشخصية الناتجة من حصيلة صفات عديدة كالذكاء والخبرة ، وارتفاع الروح المعنوية ، والقدرة على القيادة ، وما أداة الشخص من خدمات سابقة . . . الخ .

وهو يرى أن المسئولية نتيجة طبيعية للسلطة Responsibility is a corollary of authority وعلى ذلك يجب تحديد درجة المسئولية أولا ،

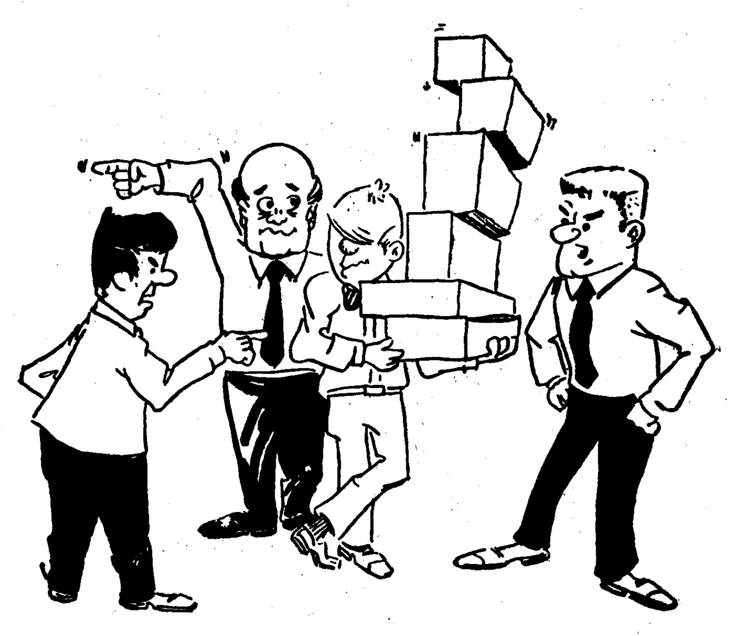
ثم تخويل صاحبها السلطة المناسبة ، والعدالة تأخذ حظها من التقدير نتيجة لمساندتها بمنطق السلطة والمسئولية ،والتى تعنى هنا القدرة على العطاء والثواب ، وكذلك القدرة على العقاب ، فمن أجل المصلحة العامة تشجع الأعمال النافعة ، وعلى العكس من ذلك الأعمال غير النافعة .

٣ ــ النظام Discipline

يمكن تلخيص معنى النظام فى إطاعة الاتفاقات بهمة ونشاط ، وإظهار سلوك ودى نحو المنشأة ، ويتمثل ذلك بصفة خاصة فيما يبديه الشخص من ملاحظات فى علاقاته الخارجية ، وهو يقوم بكل ذلك بغض النظر عما إذا كانت هذه الاتفاقات قد عقدت بحرية ، أم قبلها دون مناقشة سابقة . وعلى أى حال فان الرأى العام مقتنع تماماً بأهمية النظام وقدرته على حسن سير العمل فى دوائر الأعمال ، وأنه بدون النظام لا يمكن أن تزدهر أية منشأة ، أو يطرد نموها . هذا المعنى يزداد وضوحاً إذا رجعنا إلى المراجع العسكرية حيث نراها تؤكد هذا المعنى بالعبارة التالية« النظام يكون القوة الرئيسية فى الجيوش
Discipline constitutes the chief strength of armies

٤ ــ وحدة الأمر : Unity of Command

يجب ألا يتلقى الموظف تعليماته إلا من رئيس واحد فقط One superior only
إن عدم احترام هذه القاعدة ينتج عنه الاستهانة بالسلطة والإخلال بالنظام وتعرض المشروع لعدم الاستقرار ، وذلك لأنه طالما يمارس رئيسان سلطتهما على فرد واحد ، أو قسم معين ، فانه سرعان ما يزداد الأمر اضطراباً وتشيع الفوضى و ينتشر عدم الرضى بين الجميع .



ينبغي أن يتلقى المرؤوس التعليمات من رئيس واحد

إن ازدواج الأمر dual command يجب تجنبه سواء فى المنشأة الصغيرة أو الكبيرة أو المتوسطة . . وإلا نتج عنه من الخراب والضياع ما لا يمكن تداركه ، ومن الأمور الحتمية ، تخلف المشروع ، وأكبر من هذا . . غرس بذور الأحقاد والكراهية .

٥ – وحدة التوجيه : Unity of Direction

ويمكن توضيح هذه القاعدة ، بأن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد ، يجب أن يكون لها خطة واحدة One plan ورئيس واحد One head ويعتبر هذا شرطاً أساسياً لتنسيق القوى وتركيز الجهود .

ويجب أن يكون مفهوماً أن وحدة التوجيه – والتي تعني رئيس واحد وخطة واحدة – لا تتعارض مع وحدة الأمر ، وذلك لأن وحدة الأمر تمارس على الأشخاص ، بينما وحدة التوجيه يقتضيها التنظيم السليم للمشروع بأسره .

٦ – خضوع المصالح الفردية للصالح العام

Subordination of Individual Interest to General Interest,

يتطلب هذا المبدأ تغليب مصلحة المنشأة على مصلحة أحد موظفيها أو مجموعة من الموظفين . كذلك مصلحة الأسرة فوق مصلحة أحد أفرادها ، ومصلحة الدولة فوق مصلحة أى مواطن أو مجموعة من المواطنين . ويبدو أن هذه القاعدة لا تحتاج إلى مزيد من الإيضاح لتأكيد ضرورتها وأهميتها ، غير أنه للأسف الشديد كثيراً ما تهدر هذه القاعدة نتيجة للجهل والأثرة والأنانية وعدم الشعور بما ينبغى أن يتحلى به الفرد من تغليب الصالح العام ووضعه فوق المصالح الفردية . ويمثل مثل هذا التعارض عقبات ومصاعب كثيرة أمام الإدارة ، تحاول جاهدة أن تعمل على تذليلها ومنها مراعاة ما يلى :

١ – الحزم والقدوة الطيبة من الرؤساء .

٢ – أن تكون الاتفاقات عادلة على قدر الإمكان .

٣ – الرقابة الدائبة المستمرة .

٧ – مكافأة الأفراد **Remuneration of Personnel**

تعتبر مكافآت الأفراد ثمناً لما يبذلونه من خدمات ، وعلى ذلك يجب أن تتوافر فى هذه المكافآت العدالة على قدر الإمكان ، وأن يسود الرضى أصحاب العمل والعمال .

ومعدل هذه المكافآت يتوقف إلى حد كبير على رغبة صاحب العمل

والظروف المحيطة به ، ومدى ما يستحقه الموظف ، ويرتبط ذلك بتكاليف المعيشة وتوافر أو عدم توافر القوى العاملة . . والظروف العامة للأعمال والمراكز الاقتصادية . . . الخ .

إن طريقة دفع الأجور تستطيع أن تؤثر تأثيراً ملحوظاً على تقدم المنشأة ، وعلى ذلك فان اختيار هذه الطريقة يعتبر مشكلة هامة ، ومن الجوانب الهامة التي يحسن توافرها في طريقة دفع الأجور ما يأتي :

١ – يجب أن تتوخى عدالة الأجر المدفوع .

٢ – أن تشجع القوى العاملة على العمل ، عن طريق مكافأة كل ما يبذله العامل من مجهود .

٣ – أن لا تؤدي إلى دفع أجر أكثر من الحدود المعقولة .

٨ – المركزية Genteralization

أن المركزية في نظر هنري فايول ، كتقسيم العمل أمر يتطلبه منطق الطبيعة ، فانه من المشاهد أنه يوجد في كل شيء حي every organism سواء كان حيواناً أم إنساناً ، يوجد جانب تتجمع فيه مشاعره وإحساساته ، هذه الجانب يطلق عليه مخ brain أو جانب موجه directive part ومن هذا المخ . . . أو الجانب الموجه تخرج الأوامر والتعليمات إلى مختلف الأجزاء فيؤدي كل عضو عمله ، وتكون لديه القدرة على الحركة والأداء .

والمركزية ليست وسيلة من وسائل الإدارة تعتبر جيدة أو رديئة لذاتها ، بحيث يترك الأخذ أو عدم الأخذ بها وفقاً لأهواء المديرين أو الظروف ، إن مركزية الإدارة في نظره لا بد من تطبيقها ، غير أن حدود الأخذ بهذا المبدأ تتفاوت بين منشأة وأخرى .

إن مركزية الإدارة أو لا مركزية الإدارة ، مسألة بسيطة نسبية ، ففي المنشآت الصغيرة حيث تنساب الأوامر والتعليمات رأساً من المدير إلى التابعين تكون هناك ضرورة حتمية للأخذ بقاعده المركزية .

أما المنشآت الكبيرة ، حيث تتدرج السلطات والمسئوليات ، فانها تمثل مرحلة طويلة تعترض سبيل الاتصال المباشر بين المدير والمراحل الأدنى فى سلم السلطات والمسئوليات ، وعلى ذلك فان الأوامر والتعليمات تنساب من خلال مجموعة من الوسطاء ، وحينئذ يمكن منح الموظف من اللامركزية بقدر ما يتمتع به من الكفاءة والقدرة على الابتكار والمبادرة واعتماد مرؤوسيه عليه وظروف العمل . أن درجة الأخذ بالمركزية يجب أن تتفاوت بين منشأة وأخرى تبعاً لاختلاف الحالات .

٩ ــ تدرج السلطات Scalar Chain

أن تدرج السلطة ، عبارة عن ضرورة توضيح سير السلطة فى المشروع ، أى السلطة التى يتضح خطها ابتداء من نهايتها ulitmate authority حتى أدناها . وعلى ذلك فانه عند القيام بمقتضيات حدود اتصالات العمل . فان الأمر يقتضى ضرورة سلوك هذا الخط ، حلقة بعد أخرى حتى نبدأ من أو ننتهى إلى نهاية السلطة . . أى ينبغى ضرورة توضيح تسلسل الرئاسات من أعلى المستويات إلى أدناها . . وتوضيح نطاق الإشراف .

وهذا الخط وإن أملته احتياجات تطبيق مبدأ وحدة الأمر ، إلا أنه يمكن القول بأنه ليس دائماً الأسرع ، والشاهد على ذلك ما نراه فى كثير من الأحيان فى المنشآت الكبيرة ، وما نراه كذلك أكثر وضوحاً فى دوائر الحكومة .

أن هناك أمراً يجب أن يؤخذ فى الاعتبار وهو أنه يوجد الآن نشاط كبير

متعدد يتوقف نجاحه على السرعة فى التنفيذ ، وعلى ذلك فان احترام خط السلطة يجب أن يتلاءم مع الحاجة إلى السرعة فى تنفيذ الأعمال .

١٠ – الترتيب Order

يعنى هنرى فايول بالترتيب ، ترتيب الأشياء والأفراد ، وهو يعنى فيما يتعلق بترتيب الأشياء « أن كل شيء يجب أن يكون له مكان . . وأن يوضع كل شيء فى مكانه الخاص » . ويسرى هذا المعنى أيضاً فيما يتعلق بترتيب الأفراد . . . « كل فرد يجب أن يكون له مكان . . . وأن يوضع كل فرد فى مكانه المناسب » .

وقد خلص فايول مما سبق بوجود ترتيبين فى المنظمة ، ترتيب مادى للأشياء ، وترتيب اجتماعى للأفراد .

الترتيب المادى Material Order

يستهدف الترتيب المادى للأشياء تجنب ضياع المواد الأولية ، وعلى ذلك فإنه لإمكان تحقيق ذلك ، لا يكفى فقط وضع كل شيء فى مكانه المخصص بشكل مرتب ، بل يجب أيضاً أن يختار هذا المكان بعناية بحيث يمكن المنشأة من مزاولة مختلف أوجه نشاطها بأعلى قدر ممكن من اليسر .

الترتيب الاجتماعى Social Order

يستهدف الترتيب الاجتماعى للأشخاص تخصيص مكان لكل موظف ، وأن وضع كل موظف فى المكان المخصص له ، ويقتضى الترتيب الأمثل أن يكون المكان مناسباً للموظف ، وأن يكون الموظف مناسباً للمكان . . أو كما يقول المثل الإنجليزى « الرجل اللائق فى المكان اللائق ؛ »

The right man in the right place

ويخلص فايول مما تقدم إلى أن الترتيب الاجتماعي يتطلب حسن تطبيق قاعدتين من أهم القواعد اللازمة للنشاط الإداري وهما : التنظيم الجيد ، والاختيار الجيد .

١١ – المساواة Equity

يتساءل فايول قائلا . . . لماذا المساواة وليست العدالة ؟ ويستطرد قائلا أن العدالة عبارة عن احترام المعتقدات الوضعية وجعلها موضع التنفيذ ، غير أن هذه المعتقدات الوضعية لا تستطيع أن تحيط بكل شيء ، فضلا عما قد يعتورها من الإبهام والغموض في نصوصها ، الأمر الذي يتطلب تفسيرها ، أو الإضافة إليها لتعويض ما بها من قصور inadequacy

إن تشجيع القوى العاملة لأداء وظائفها بأعلى ما في طاقتها وقدرتها من الولاء والإخلاص ، يتطلب ضرورة اتباع قاعدة المساواة . . . تلك المساواة التي يراعى عند تطبيقها أن تكون ممزوجة بالعطف والعدالة ، بحيث تكفل خبرة القوى العاملة وممارستها للعمل ، والمساواة بهذا المعنى تستبعد العنف والقوة ، ويتطلب ممن يطبقها أن يتصف بالخبرة ، وأن يكون على قدر كبير من الذوق والشعور الفياض .

١٢ – استقرار العمل Stability of Tenure of Personnel

يتطلب الموظف الجديد بعض الوقت للاعتياد على عمله الجديد حتى يتمكن من أدائه بنجاح ، هذا مع الافتراض دائماً أن هذا الموظف تتوافر لديه القدرات المطلوبة لأداء هذه الوظيفة . . وعلى ذلك فانه قبل حصوله على هذا المران ، أو في حالة حصوله على هذا المران ولكنه استبعد من وظيفته ، فانه لا يمكن القول أنه أدى عملا ذو أهمية للمنشأة التي يعمل بها . ومما لا شك فيه ، أنه إذا تكررت مثل هذه الأمور ، فان العمل لن يتم على أفضل وجه ممكن .

وعلى وجه العموم ، إن استقرار العمل علامة من علامات حسن الإدارة ويشاهد فى المنشآت الناجحة ، وعلى العكس من ذلك يلاحظ عدم الاستقرار فى المنشآت غير الناجحة ، الأمر الذى يتضح منه أن عدم الاستقرار يحدث نتيجة لسوء الإدارة .

١٣ – المبادأة أو الابتكار Initiative

يستشعر الشخص الذكى قدراً كبيراً من الرضى عندما يخطط لفكرة مغينة ، ويحرص حرصاً شديداً فى العمل على تأكيد نجاحها . هذه القدرة على التفكير والتنفيذ هى ما نسميه بالمبادأة أو الابتكار .

ومن الأمور المرغوب فيها أن يتحلى الموظفون فى مختلف المراحل الإدارية داخل التنظيم بهذه الصفة التى تعنى القدرة على الخلق والإبداع والابتكار ، وعلى ذلك فانه من الضرورى أن تعمل الإدارة على تشجيع تنمية هذه الصفة حتى تصل إلى أقصاها .

وتعتبر هذه الصفة مصدراً هائلا من مصادر قوة المشروع إذا تحلى المدير بها . والمدير الناجح يجب أن يكون راغباً وقادراً على تضحية بعض غروره ، فى سبيل منح مساعديه الفرصة ليستشعروا أهميتهم الذاتية ، ويكشفوا عن القدرات الخلاقة والمبدعة لديهم ، وذلك عن طريق تنمية هذه الصفة فيهم ، وذلك لأنه – إذا ما تساوت الصفات الأخرى – فان المدير القادر على تنمية هذه الصفة لدى مساعديه يعتبر أفضل من ذلك الذى لا يستطيع أن يحقق ذلك .

١٤ – روح الاتحاد Esprit de Corps

إن قادة المشروعات Business Heads عليهم أن يفكروا تفكيراً عميقاً فى المثل القائل « الاتحاد قوة Union is strength » فروح الاتحاد والانسجام

بين أفراد القوى العاملة فى المشروع تعتبر قوة كبيرة له ، وعلى ذلك يجب أن تبذل الجهود لتدعيمها . وهناك طرق عدة لإمكان تحقيق ذلك نذكر من بينها بصفة خاصة ، قاعدة واحدة واجبة التطبيق وثغرتان يجب تجنبهما .

أما القاعدة الواجبة التطبيق فهى قاعدة « وحدة الأمر » أما الثغرتان الواجب تجنبهما فهما :

(أ) سوء فهم القول السائد « فرق واحكم divide and rule »

(ب) سوء استخدام التعليمات المكتوبة لاتصالات العمل :

يرى « فايول » أنه من الأمور التى يجب مراعاتها عدم بث الفرقة بين أفراد القوى العاملة فى المشروع وهو فى ذلك يقول « إن بث الفرقة بين قوى الأعداء لإضعافهم يعتبر عملا يتصف بالمهارة ، بينما بث الفرقة بين نفس الفريق الذى ينتمى إليه الشخص يعتبر إثماً كبيراً » .

كما يرى « فايول » أنه عند التعامل فى شئون تتعلق بالمشروع ، أو إعطاء أمر يحتاج إلى مزيد من الشرح ، غالباً ما يكون من الأيسر والأسرع القيام بذلك شفهياً وعدم اللجوء إلى الكتابة .

وعلى ذلك يفضل « فايول » إعطاء الأوامر شفهياً كلما كان ذلك ممكناً ومجدياً ، لأن ذلك يحقق السرعة والوضوح والانسجام .

ويختتم « فايول » بحثه عن القواعد ، والمبادىء الإدارية وأهميتها قائلا « بدون مبادىء . . يعيش المرء فى الظلام والفوضى . . إن المبادىء هى المنارة التى تهدى من يسترشد بها ، ولن يستطيع ذلك ألا أولئك الذين يعرفون الطريق إليها » .

الواجبات الإدارية للتنظيم

Managerial Duties

يرى فايول أنه يجب على المنظمة أن تقوم بالواجبات الإدارية الآتية في جميع الأحوال :

١ – التأكد من أن التخطيط أعد بعناية ، وأنه ينفذ بكل دقة .

٢ – التأكد من أن التنظيمين : الإنسانى والمادى يكفلان تحقيق أهداف المشروع .

٣ – وضع سلطة مفردة مرشدة Single guiding authority ويجب أن تتوافر فى هذه السلطة المفردة الحكمة والنشاط .

٤ – تنسيق الجهود ، والعمل على أن يتوافر الانسجام بين مختلف أوجه النشاط داخل المنشأة .

٥ – إعطاء قرارات حاسمة وواضحة .

٦ – إيجاد وسيلة فعالة للاختيار بحيث يرأس كل قسم شخص يتصف بالقدرة والحيوية والنشاط ، وأن يوضع كل موظف فى المكان الذى يستطيع أن يؤدى فيه أعظم قدر من الخدمة .

٧ – تحديد الواجبات بوضوح .

٨ – تشجيع الرغبة فى تحمل المسئولية ، وتشجيع الابتكار وروح المبادرة فى العمل .

٩ – إعطاء مكافات عادلة للخدمات المبذولة .

١٠ – الاستفادة من مفهوم العقوبات لتقويم الأخطاء .

١١ـ التأكد من استتباب النظام واستقراره .

١٢ـ التأكد من تغلب المصلحة العامة ووضعها فوق المصلحة الفردية .

١٣ـ إعطاء عناية خاصة لقاعدة وحدة الأمر .

١٤ـ الإشراف على الترتيب المادى ، والترتيب الإنسانى .

١٥ـ الرقابة العامة على كل ما فى التنظيم .

١٦ـ مقاومة كثرة التعليمات .

ويرى فايول أنه يجب على الإدارة أن تقوم بجميع الواجبات السابقة فى مختلف المشاريع ، سواء كانت فردية أو غير فردية ، أنه يرى أن تحقيقها يكون يسيراً كلما كبر حجم المشروع وازداد عدد موظفيه .

عناصر الإدارة عند فايول

Elements of Management

أولا ـ التخطيط Planning

يرى فايول فى القول الشائع « الإدارة تعنى النظر إلى المستقبل managing means looking ahead» ما يوضح أهمية التخطيط فيما يتعلق بدوائر الأعمال . كما ويستطرد قائلا « حقيقة أن النظر إلى المستقبل ليس كل الإدارة ، إلا أنه جانباً أساسياً فيها » .

« وتبدو الحاجة واضحة إلى التخطيط فى أحوال عديدة ، وبطرق مختلفة ، ولعل أهمها هى وضع الخطة للعمل فى المستقبل ، إذ أن آثارها تكون فعالة ومثمرة ، هذا فضلا عن أنها تعتبر بمثابة صورة المستقبل .

وتعتمد خطة العمل للمستقبل فى نظر فايول على ثلاثة نقاط :

١ – موارد المنشأة .

٢ – طبيعة العمل وأهميته .

٣ – اتجاهات المستقبل .

ويلاحظ أن فايول لا يقلل من أهمية التخطيط ، بل يعتبره من أصعب الأمور التى تقابلها المنشآت .

ثانياً – التنظيم Organizing

يرى فايول أن تنظيم منشأة ما يعنى مدها بكل شىء نافع تحتاج إليه لتأدية مختلف وظائفها ، كالمواد الخام ، والأدوات ، ورأس المال ، والأفراد. وكل هذه الأمور يمكن تقسيمها من وجهة نظره إلى قسمين : التنظيم المادى ، والتنظيم الإنسانى . وقد ركز جهوده نحو التنظيم الإنسانى .

ثالثاً – القيادة Command

يرى فايول أنه إذا ما تم التنظيم على الوجه المتقدم ، فلا يبقى بعد ذلك إلا إدارته وتشغيله ، وهذه هى القيادة . والقيادة هنا تعنى مختلف الرؤساء والمديرين كل فى حدود مسئولياته ، وفى نطاق الوحدة التى تدخل فى اختصاصه فكل مدير عليه أن يحصل من جميع موظفيه على الجهد الأمثل لمصلحة المنشأة بأسرها .

والقيادة السليمة يجب أن تتوافر فيها الصفات الآتيه :

١ – المعرفة التامة بمن يعمل تحت امرتها من موظفين .

٢ – استبعاد غير القادرين .

٣ — الإحاطة الشاملة بجميع الاتفاقات الملزمة للمنشأة وموظفيها .

٤ — القدوة الحسنة .

٥ — مراجعة التنظيم مراجعة دورية والاستعانة فى تحقيق ذلك بالخرائط التنظيمية الملخصة .

٦ — جمع كبار المعاونين عن طريق المؤتمرات لتركيز الجهود وتوحيد توجيههم .

٧ — عدم التدخل فى التفصيلات ، حتى لا يستغرق ذلك كثيراً من جهد القيادات ووقتها .

٨ — أن تستهدف القيادة السليمة تحقيق الوحدة بين أفراد القوى العاملة وحثها على النشاط والولاء ، وتشجيع روح الابتكار والمبادرة فيها .

رابعاً — التنسيق Co-ordination

التنسيق هو تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط فى المنشأة بقصد تيسير عملها وتحقيق نجاحها . والتنسيق يتناول فيما يتناول الجوانب المادية والاجتماعية والوظيفية للتأكد من ملاءمة كل جزئية من الجزئيات للقيام بمهمتها وقدرتها على أداء ذلك بصورة اقتصادية .

والتنسيق الجيد فى أى مشروع من المشروعات يجب أن تتوافر فيه الحقائق الآتية :

١ — كل إدارة من الإدارات تعمل فى انسجام تام مع بقية الإدارات .

٢ — يجب أن تعرف كل إدارة من الإدارات ، والأقسام التابعة لها ، الدور الذى يجب عليها أداؤه بوضوح تام ، كذلك المعونة المتبادلة التى يمكن أن يؤديها كل للآخر .

٣ – يجب أن يتناسق باستمرار جدول العمل للادارات المختلفة والأقسام الفرعية مع مختلف الظروف والأحوال .

ولا يخفى أن مثل هذه النتائج السابق ذكرها لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق الذكاء والخبرة والتوجيه الحى النشط . ومن أجل ذلك يلاحظ عدم تمام تحقيقها فى كثير من المنشآت لعدم قدرتها على توفير العناصر اللازمة لإمكان تحقيق التنسيق الجيد .

خامساً – الرقابة Control

يرى فايول أن مهمة الرقابة فى أى منشأة هو التحقق من أن كل شىء يحدث وفقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادىء المقررة ، كما وتهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى تعمل المنشآت على تلافى وقوعها أو تمنع حدوثها مرة ثانية .

ويمتد نطاق الرقابة بحيث يشمل كل ما فى المنشأة من أشياء وأشخاص وأعمال .

ويرى فايول أن هناك جوانب كثيرة يجب أن تهتم بها الرقابة .

فيجب مثلا على الإدارة أن تتأكد من وجود خطة ، وأن هذه الخطة تنفذ بكل دقة حتى آخر لحظة . ومن استخدام الخرائط التوضيحية الملخصة ومن أن التعليمات تنساب فى خطوط السلطة وفقاً للمبادىء الإدارية ، كما ويجب على الإدارة أن تتأكد من عقد مؤتمرات التنسيق . . . الخ .

وتتطلب وجهة النظر التجارية ضرورة التأكد من أن المواد الأولية التى تدخل فى المنشأة أو التى تخرج منها ، تراجع من حيث الكمية ، والنوع ،

والسعر ، وأن سجلات المخازن تمسك بدقة ، وأن المنشأة تنفذ كل ما تتعهد به من وعود .

ومن الناحية الفنية يجب أن يكون هناك تقدم ملحوظ فى عمليات التشغيل ووسائل الصيانة ، وحالة المصنع ، وما تؤديه القوى العاملة من أعمال .

ومن الناحية المالية تشمل الرقابة الدفاتر والنقدية والمصادر المالية واستعمالات رأس المال ... الخ .

ومن الناحية التأمينية التأكد من أن الوسائل المستخدمة لوقاية الممتلكات والأشخاص فى حالة جيدة .

وأخيراً . . . من الناحية المحاسبية ، يجب التأكد من وجود جميع الوثائق والمستندات ، وإمكان الرجوع إليها فى سرعة عند الضرورة دون أى تأخير أو إبطاء ، وأنها تعطى صورة واضحة لحالة المنشأة وأن الرقابة تستطيع أن تتحقق من ذلك عن طريق مراجعة الدفاتر والإحصاءات ، والأشكال البيانية . . . الخ . كما وينبغى التأكد من دقة هذه الوثائق ، وعدم وجود مستندات عديمة الفائدة ، أو أرقام عديمة الجدوى .

ويتضح من التفكير الأساسى لفايول فيما يتعلق بالهيكل الإدارى أنه يعتبر التنظيم إحدى وظائف الإدارة ، وأنه يستقل عن التخطيط ، والتوجيه ، والتنسيق والرقابة ، ذلك على الرغم من أنهما عنصران متدخلان فى العمل . وهو يحبذ استخدام الخرائط التوضيحية للهيكل الإدارى ، ويقول أنه تكفى نظرة واحدة إلى هذه الخرائط لتمكن المنشأة وأقسامها من معرفة الاختصاصات وحدود السلطة ، وهو يرى أن هذه الخرائط التوضيحية تؤدى أكثر مما يؤديه الشرح الطويل .

ويرى فايول ضرورة وجود إخصائيين فنيين يعاونون المدير العام فى المسئوليات الملقاة على عاتقه ، على أن لا يكون هؤلاء الفنيين سلطات معينة . إنما يعملون وفقاً للتعليمات التى تصدر إليهم من المدير العام .

تقسيم الوظائف عند فايول

Division of Functions

يرى فايول أنه يمكن تقسيم جميع الوظائف وما ينبثق منها من أوجه النشاط فى المنشآت الصناعية إلى ست مجموعات :

١ ـ النشاط الفنى Technical aetivities كالإنتاج ، والصنع وإخراج سلعة جديدة من عدد من الأشياء المصنوعة .

٢ ـ النشاط التجارى Commercial aetivities : كالشراء والبيع والمبادلة .

٣ ـ النشاط المالى Financial activities : وهو يهدف إلى حسن استعمال المال على الوجه الأمثل .

٤ ـ النشاط التأمينى Security activities : ويهدف إلى حماية الممتلكات والأشخاص .

٥ ـ النشاط المحاسبى Accounting activities : كالقيام بعمليات الجرد وعمل ميزان المراجعة والميزانية ، وحسابات التكاليف ، والأرقام الإحصائية .

٦ ـ النشاط الإدارى Managerial Activities : كالتخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة .

وهو يرى أن هذه المجموعات الست من أوجه النشاط ، أو هذه الوظائف الأساسية ينبغي أن تتوافر دائماً في المنشأة سواء كانت بسيطة أم معقدة ، صغيرة أم كبيرة ، ، وأن لا يتولاها إلا الكفاءات القادرة على القيام بها .

ويعتبر « فايول » من الأوائل الذين نادوا بضرورة تعليم الإدارة ، غير أنه اشترط ضرورة توافر سمات خاصة وصفات إدارية معينة ، والتدريب على اكتساب هذه الصفات Managerial Qualities & Training ، منها مثلا ضرورة توافر صفات جسمانية Physical كالصحة والقوة والنشاط . . . وصفات ذهنية Mental ، كالقدرة على الفهم والاستيعاب والنضج العقلي ، والقدرة على التكيف مع ظروف بيئة العمل ، وصفات معنوية Moral ، كالاستعداد لتحمل المسئولية في همة وحزم ، والقدرة على الخلق والإبداع والابتكار ، والشعور بالعزة والكرامة والثقة في النفس . . كما وينبغي أن يكون لديه إدراك بمجريات الأمور والمشكلات العامة ، بحيث يمكن القول أنه واسع الاطلاع وعلى جانب كبير من الثقافة العامة General Education ، وعلى دراية خاصة Special Knowledge بكل ما يحيط بالمنشأة من ظروف أو علاقات عمل . . هذا فضلا عن توافر الخبرة لديه Experience تلك الخبرة التي تعينه على حسن التوجيه لإنجاز الأعمال .

وكان يرى أيضاً أن جميع الموظفين في المنشآت سواء أكانوا صغاراً أم كباراً يجب أن يكون لديهم قدر من المعلومات بالنسبة للوظائف الأساسية في المشروع ، وهذا القدر ترتفع نسبته من وظيفة لأخرى تبعاً لنوع الوظيفة.. فرئيس القسم في نظره يجب أن يتساوى لديه الأهمية النسبية للقدرة الفنية ، والأهمية النسبية للقدرة الإدارية ، وهو يقدر الأهمية النسبية لكل منهما بـ ٣٠ ٪ بينما المدير يجب أن تكون الأهمية النسبية للقدرة الإدارية لديه ٤٠ ٪ والأهمية النسبية للقدرة الفنية ١٥ ٪ فقط .

ولنضرب مثلا من تفكيره فى هذه الناحية ، نورد جدولا يوضح الأهمية النسبية للقدرات اللازمة للموظفين فى مختلف المنشات الصناعية من وجهة نظره .

أنواع الوظيفة	الأهمية النسبية للقدرات اللازمة						
	إدارية ٪	فنية ٪	تجارية ٪	مالية ٪	تأمينية ٪	محاسبية ٪	المجموع الكلى ٪
منشآت كبيرة							
عامل	٥	٨٥	—	—	٥	٥	١٠٠
مقدم	١٥	٦٠	٥	—	١٠	١٠	١٠٠
مراقب	٢٥	٤٥	٥	—	١٠	١٥	١٠٠
رئيس قسم	٣٠	٣٠	٥	٥	١٠	٢٠	١٠٠
رئيس قسم فنى	٣٥	٣٠	١٠	٥	١٠	١٠	١٠٠
مدير	٤٠	١٥	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠٠
منشأة فردية	١٥	٤٠	٢٠	١٠	٥	١٠	١٠٠
منشأة صغيرة	٢٥	٣٠	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠٠
منشأة متوسطة	٣٠	٢٥	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠٠
منشأة كبيرة جداً	٥٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠٠

ويستخلص من الجدول السابق ما يأتى :

١ — أن أهم قدرة يجب أن يتصف بها العامل هى القدرة الفنية .

٢ — كلما تدرجنا صعوداً فى سلم الوظائف نجد أن الأهمية النسبية للقدرة الإدارية تأخذ فى الازدياد بينما تأخذ الأهمية النسبية للقدرة الفنية فى التناقص .

٣ — أن أهم قدرة يجب أن يتصف بها المدير هى القدرة الإدارية ، وكلما ازتفعنا فى سلم السلطة فان الأهمية النسبية لهذه الصفة يجب أن تكون الغالبة .

٤ — أن أهم قدرة يجب أن يتصف بها رئيس المنشأة الصناعية الصغيرة هى القدرة الفنية .

٥ — كلما كبر حجم المنشأة ازدادت الأهمية النسبية للقدرة الإدارية ، بينما تنخفض الأهمية النسبية للقدرة الفنية .

٦ — إننا كلما ارتفعنا فى سلم السلطات والمسئوليات ، يجب أن يزداد الإلمام بمختلف الوظائف فى المشروع ، وهذا القدر من الإلمام ترتفع نسبته فيمن يتولى مراكز قيادية . وعلى ذلك فقد أوضح الارتباط الوثيق بين الإدارة ومختلف العلوم والفنون التطبيقية ، حيث أن الإدارة الرشيدة تستخدم كل ما يطرأ على هذه العلوم والفنون من تقدم لخدمة المشروع بأسره ، حتى يحقق أهدافه بأعلى قدر ممكن من الكفاية .

يتبين لنا مما سبق أن فايول وضع الأسس والقواعد لكل من التنظيم والإدارة ، وأنه تعمق فى بحوثه ودراساته إلى الدرجة التى مكنته من أن يضع نسباً مئوية للقدرات التى يجب أن يتصف بها مختلف الموظفين بالمنشأة ، وأنه إذا كان قد تغلبت عليه طبيعة مهنته ، فوضع الوظيفة الفنية فى تقسيماته فى مركز الصدارة ، إلا أن هذا لا يمنع أنه من الرواد الأوائل الذين أعطوا الإدارة أعظم جانب من الأهمية ، وطالبوا بضرورة تعليمها ، وتعتبر العناصر

التى ذكرها ، والتى يجب أن تشملها الوظيفة الإدارية إضافة جديدة ومبتكرة ونافعة فى مجال الإدارة العلمية ، ما زال معمولا بها إلى حد كبير حتى الآن .

ولعل من المناسب أن نوضح أنه كان يتوخى جانب الحذر فى توجيهاته الإدارية . . فانه نفسه يقرر أن المبادىء التى ذكرها ينبغى ألا تعتبر قواعد جامدة

... Not be considered rigid rules

كما ويذكر أنه من النادر أن تطبق نفس المبادىء مرتين على ظرفين متشابهين Identical Conditions ينبغى أن نأخذ فى الاعتبار الظروف المحيطة والعوامل المتغيرة . . غير أنه كان يؤمن بشمول علم الإدارة

Universal Science of Mangement

وأن هذا العلم قابل للتطبيق على مختلف أوجه النشاط التجارى . . والصناعى . . والسياسى . . والدينى . . والحربى ، أو حتى الخيرى Philanthropy

التون مايو Elton Mayo (١٨٨٠ – ١٩٤٩) والعلاقات الإنسانية :

يرى بعض علماء التنظيم والإدارة أن التون مايو يعتبر ثالث ثلاثة ، كانوا من أبرز من أسهموا فى نشأة الإدارة العلمية ، وقد قمنا بدراسة تحليلية لدراسات اثنين من هؤلاء العلماء ، ورأينا إتماماً للفائدة أن نلقى بعض الضوء فى إيجاز عن العالم الثالث ، وهو « التون مايو » الذى عاش فيما بين عامى ١٨٨٠ ، ١٩٤٩ . وكذلك الاتجاه المعارض لآرائه .

والتون مايو ، مثله فى ذلك مثل زميليه ، كان يهتم بالدرجة الأولى بالإدارة من حيث تأثيرها على إنتاجية القوى العاملة . غير أن وجهة نظره كانت تختلف تماماً عن وجهة نظر فردريك ونسلو تايلور ، وقد ذهب فى

كتاباته ليس فقط إلى الحد الذى وقف فيه مع منتقدى أساليب تايلور ، بل ذهب إلى أبعد من هذا . . أنه عارض فكرة تايلور الأساسية التى تعتبر أن الحافز الاقتصادى هو أهم حوافز الإنتاجية . . لقد اعتبر « التون مايو » الحافز الاقتصادى عامل غير هام فى تحقيق إنتاجية عالية ، إذا قورن بعوامل أخرى . . نفسية وعاطفية وحسية . . ولعل السبب فى اتجاهه هذا أنه كان مهتماً بدراسة علم النفس ، وأدخله فى تجاربه العديدة ، وعلى وجه الخصوص كأستاذ للبحوث الصناعية Industrial Research فى الدراسات العليا بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ، والذى ظل يعمل فيها أستاذاً فيما بين عامى ١٩٢٧ ، ١٩٤٧ . وقد كان له تأثيراً كبيراً على تلامذته ومريديه فيما يتعلق بتطور العلوم الاجتماعية ، واستخدامها فى التعليم الإدارى ، هذا فضلا عن ترويجه لضرورة استخدامها فى التطبيق الإدارى على أيدى الممارسين من المديرين . . وكثيراً من كتاباته اعتمدت على التجارب الشهيرة التى أجراها فى مصانع « هاوثورن » والتى يطلق عليها « تجارب هاوثورن Well-known Hawthorne experiments » وقد لوحظ على « التون مايو » أنه كان مهتماً أثناء الحرب العظمى الأولى وما بعدها ، بمشكلة « الكراهية Antipathy » التى كانت سائدة بين الإدارة والعمال فى بلده الأصلية « أستراليا » حيث كان يحاضر فى جامعة كوينزلاند Queensland University . . وقد برزت ظلالا من أفكاره التى ظهرت فيما بعد : فى المحاضرات التى كان يلقيها عام ١٩١١ على طلبة هذه الجامعة فى موضوع الفلسفة Philosophy .

أما القارىء لأفكار هذا الرجل فى هذه المرحلة ، يتبين منها أنه كان له خط واضح فى ماضيه ، وأنه سار على نفس الخط فى مستقبل حياته : فقد أوضحت لنا الكتابات التى أصدرها أنه كان يؤمن بالجانب المعنوى والنفسى

فى توحيد المجتمعات » . وكان يعارض الأساليب الفنية لتايلور : وفيما يلى نورد بعض كلماته المبكرة التى نشرها عام ١٩١٩ تحت عنوان : « الديمقراطية والحرية — مقالة فى المنطق الاجتماعى »

Democracy and Freedom : An Essay in Social Logic.

« يؤمن جون ستيوارت ميل John Stuart Mill ، بأن الديمقراطية السليمة لا يمكن أن تتحقق إلا بالمناقشة المنطقية الواسعة العريضة مع الجماهير . . وهذا الشرط من مقتضيات الديمقراطيات الحديثة تعذر تطبيقه فى استراليا . . وذلك لأن الإقناع المنطقى لا يمكن تحقيقه بسهولة أو سرعة على قاعدة عريضة من الجماهير ينتشر بينها الجهل Ignorant People » . . كما ويستطرد قائلا « أن مظاهر الانتقام بين زعماء هذه الأمة شيء ملحوظ ، هذا على الرغم من الاتجاه السائد فى العالم وهو حفز الهمم نحو وحدة الأمة لمقابلة التهديدات التى تنجم عن صراع الطبقات . . وزعماؤنا لم يستطيعوا أن يقضوا على هذه الظاهرة » .

ومن هنا فانه يؤكد على مفهوم جديد يدل على اتجاهه المبكر فى أهمية الفرد وأهمية العلوم الاجتماعية .. حينما يقول : « إننا لو استعرضنا وجهة نظر علم الاجتماع ، فان المجتمع الكبير يتكون من أفراد ينتظمون فى مجموعات . . كل مجموعة من هذه المجموعات تقوم بتحقيق وظيفة من الوظائف التى يحتاج إليها المجتمع . . فان أخذنا هذه الحقيقة فى حسباننا ، فان علم النفس وهو الذى يبحث فى طبيعة الإنسان وفى أغواره وفى أعماقه ، وهو الأقدر على تعبئة الجهد العام نحو ما ينبغى أن يكون عليه المجتمع . . فانه ينبغى على الفرد أن يستشعر أن المجتمع فى حاجة إلى جهوده ، كما وأن نظرته ينبغى أن تكون أعمق وأوسع من أن تقتصر على المجموعة التى ينتظم فيها فقط . . بل

أن نظرته ينبغى أن تمتد إلى المجتمع الكبير بأسره . . وأن الفشل أو الإخفاق فى تحقيق هذا يجعل من الممكن تفتيت وحدة المجتمع .

ولعل اتجاهاته نحو استخدام علم الاجتماع فى الإدارة يتضح أيضاً من تعبيره الذى ورد فى هذا المقال . . إذ أنه يقول : « إن زعامة الاتحادات النقابية لم تعد للأسف الشديد فى أيدى هؤلاء الذين يستطيعون أن يوحدوا بين مجموع القوى العاملة ، إنما ممثلى هذه النقابات كانوا يعتمدون على البلاغة والفصاحة السطحية » . . ثم يستطرد قائلا : « أن النظام الاجتماعى يعتمد على المدير القادر وأى إنسان يمارس عملا إدارياً ، وأن مثل هذا الإنسان قادر على أن يحقق الكثير لو أن لديه تعليمات واضحة تمكنه من أن يسير فى طريق يقضى فيه على رتابة وجفاف الآلية السائدة Dully Mechanical .

كما وتتضح معارضته المبكرة لفردريك ونسلو تايلور فى قوله : « إن نظام تايلور يعتبر متأخراً فى تحقيق التقدم بالنسبة لعصر الآلة ، وأنه يكفى أن يذكر اسمه لكى يحقق نوعاً من الاضطراب فى دوائر الأعمال الصناعية فى سيدنى حيث أن طريقة تايلور تهتم بالدرجة الأولى بالعامل الاقتصادى . . أى أنها تنظر إلى العامل على أنه أداة اقتصادية ، ولعل هذا الاتجاه يعتبر من أهم أخطاء الطريقة التايلورية » . حيث أنها لا تعتمد على تعاون العمال . . فهم يستشعرون أنهم يعملون وفقاً لتعليمات صادرة إليهم مفروضة عليهم ، ولم يشتركوا هم أنفسهم فى صياغة أى أسلوب يعملون وفق تعليماته » .

لعل هذا يعتبر قليل من كثير ، آثرنا أن نوضحه قبل أن نعرض إلى بعض تجاربه . .

ولعل هذه الأضواء الموجزة القليلة تعطى ضوءاً كثيراً لاتجاهاته الفكرية التى جعلته فيما بعد من أبرز علماء المدرسة الإنسانية .

تجارب التون مايو :

أجرى التون مايو مع فريق من معاونيه من أعضاء هيئة التدريس بجامعة هارفارد ، على رأسهم « فريتز روثلزبرجر Rothlisberger تجارب تتعلق بأهمية العلاقات الإنسانية فى تحقيق إنتاجية عالية ، فيما بين عامى ١٩٢٧ ، ١٩٣٢ فى شركة وسترن الكتريك Western Electric فى مصانع هاوثورن ، والتى تقع فى مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية ، والتى اشتهرت التجارب التى أجريت باسمها . وقد توافرت الدراسات التى أجريت على تحقيق آثار الظروف المحيطة بالعمل على إنتاجية العمال ، وتميزت بالتسجيل التفصيلى لكل تجربة .

ومن التجارب التى أجريت ، تجربة آثار الإضاءة على إنتاجية العمل ، فاختبر فريقين من العمال يعملان تقريباً فى ظروف متشابهة ، من حيث العدد والآلات المستخدمة والأجور . . الخ . . واعتبر الفريق الأول النموذج الذى ثبتت فيه عامل الإضاءة ، ثم تغير الضوء فى الفريق الثانى ، بل فى بعض الأحيان كان يعلن عن تغيير فى الضوء دون أن يحدث أى تغير فيه فعلا ، وذلك لمعرفة أثر الإيحاء على الإنتاجية . وتبين من هذه التجربة أثر ارتفاع الروح المعنوية فى زيادة الإنتاج .

وأجريت تجربة أخرى تستهدف معرفة أثر الصداقة فى الإقبال على العمل وبالتالى زيادة الإنتاجية ، وذلك عن طريق اختيار ست فتيات بينهن مودة وصداقة ، وطلب إليهن أن يعملن سوياً فى حرية فى حجرة مستقلة عن بقية العاملات ، وأجريت التجربة بحيث يكون هناك من يلاحظهن دون أن يستشعرن ذلك ، ويسجل كل ما يحدث بينهن بالتفصيل .

وقد تبين من هذه التجربة أن جو الصداقة والانسجام يخلق نوعاً من

المسئولية الجماعية التى تحفز إلى العمل ، بل أكثر من هذا تبين أن الرقابة لا دخل لها إطلاقاً فى زيادة الإنتاجية ، بل بالعكس جو الحرية هو الذى ساعد على ذلك .

كما أجريت تجربة أخرى لمعرفة أثر الحافز المادى فى ارتفاع الإنتاجية ، وذلك عن طريق منح جميع العاملات أجوراً ثابتة ، بالإضافة إلى عمولة تتناسب مع زيادة الإنتاجية ، واختيرت بعض العاملات للعمل معاً فى مكان مستقل . . فزادت إنتاجية العاملات المختارات . . وضعفت إنتاجية الأخريات وذلك للشعور النفسى لدى العاملات المختارات بامتيازهن . . إلى غير ذلك من أن سلوك الإدارة يمكن أن يحقق مزيداً من الإنتاج ، كما وأن سلوك الإدارة يمكن أن يؤدى إلى خفض الإنتاج . . وكذلك شعور الجماعة بأنهم ينتمون إلى جماعة يسودها روح الود والإعزاز والصداقة ، بالإضافة إلى العمل ، يؤدى إلى خلق الشعور بالولاء والانتماء إلى الجماعة . . تماماً كأفراد الأسرة إذا ما اشتركوا سوياً فى عمل معين ، فإن روح الألفة والمصلحة المشتركة التى تربطهم تجعلهم يتغلبون على كافة المشكلات والمصاعب .

وقد خرج التون مايو ومعاونوه من تجاربهم بأن العامل ليس عبارة عن أداة طيعة فى يد الإدارة تحركه كيفما شاءت . . إنما العامل له شخصيته المستقلة التى تتفاعل مع الجماعة . . تؤثر فيها . . وتتأثر بها . . وأن الاهتمام بهذه الشخصية يعتبر أمراً ضرورياً لصالح الإنتاج . . فالعامل الشخصى هو أهم عنصر من عناصر الإنتاج على الإطلاق . . ومن أجل ذلك اهتمت بحوثه بالمشكلات الإنسانية ، وعلى قدر إزالة هذه المشكلات . . يسود العمل جو من الترابط الإنسانى الذى يزيد من من الإنتاج .

ولعل هذا يوضح لنا معارضة « التون مايو » لأفكار « تايلور » فيما يتعلق

بالحافز المادى ، فبينما « تايلور » يضع الحافز المادى فى مقدمة العناصر . . نجد التون يضع هذا الحافز فى الأهمية الثالثة ، حيث أنه يرتب العوامل التى يتأثر بها العامل لتحقيق إنتاجية مرتفعة على التوالى كما يلى :

العامل النفسى ، ثم العضوى ، ثم المادى .

مارى باركر فوليت (١٨٦٨ – ١٩٣٣) :

Mary Parker Follet (1868-1933) :

ولدت العالمة فوليت فى بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية ، فى عام ١٨٦٨ وتلقت تعليمها فى جامعة هارفارد ثم جامعة كمبردج ، وكانت تدرس الفلسفة والتاريخ والعلوم السياسية ، وكتبت العديد من البحوث والمقالات التى تتعلق بمفهوم العلوم السياسية ، وما ينبغى أن تكون عليه الدولة الجديدة ، والمفهوم الحقيقى للتجارب التى تؤدى إلى الخلق والإبداع والابتكار .

The New State and Creative Experience

فى خلال إقامتها فى بوسطن ، كانت على جانب كبير من الهمة والنشاط فيما يتعلق بالعمل الاجتماعى ،وقد أخذت مركز القيادة فيما يتعلق باقامة الفصول المسائية ومراكز الترويح للنشئ . . كما وأنها اهتمت بايجاد مكاتب التشغيل بالنسبة للشباب ، ومن هنا اهتمت بدراسة المراكز الصناعية ، واتصلت بالمديرين . . الأمر الذى أدى بها إلى الاهتمام بالعلوم الإدارية .

كما وأنها حظيت باحترام المسئولين ككاتبة وعضوة فى المجالس التشريعية للأجور Statutory Wages Boards . . وقضت الخمس سنوات الأخيرة من حياتها فى مزيد من الدراسة وإلقاء المحاضرات فى انجلترا ، ولحسن الحظ ، فان مجموع ما كتبته ظهر بعد وفاتها فى كتاب بعنوان : « ديناميكية الإدارة Dynamic Administration »

ويرى الباحثون فى العلوم الإدارية أن « مارى باركر فوليت » كانت تؤمن إيماناً عميقاً بوجود مبادىء إدارية يصلح تطبيقها فى جميع أوجه النشاط الإنسانى ، حيث أنها عالمة اتصل نشاطها بالنشاط الاجتماعى ، ووجدت أن المشكلات التى تقابلها يكاد يقابلها أيضاً المديرون فى مختلف الوحدات ، سواء أكانت اقتصادية أو تجارية أو صناعية أو غير ذلك من أوجه النشاط الإنسانى . . كما وجدت أن المديرون يبذلون الجهد الكبير القائم على التجارب المختلفة من أجل حل المشكلات التى تقابلهم . . ومن هنا كان اهتمامها بالإدارة استناداً إلى أنها الأسلوب الذى يعمل على حل مشكلات القوى الوظيفية التى تعمل معها ، ومن هذا المنطق فان الاهتمام بالإدارة قد يساعد أيضاً على حل المشكلات التى تتعلق بالجماهير العريضة فى العمل الاجتماعى .

وقد اهتمت هذه العالمة بوجه عام فى مجال الإدارة ، وفى بحوثها مع المديرين بما يأتى : —

١ — ماذا تريدون من الرجال أن يعملوا ؟ .

٢ — كيف نرشد ونراقب سلوك العمال وعلاقاتهم الاجتماعية ؟ .

وفى الرد على هذه الأسئلة ، قامت بكثير من البحوث والدراسات التحليلية التى تتعمق فيها فى الدوافع الأساسية التى تحكم العلاقات الإنسانية ، وعلى وجه الخصوص فى أثر سلوك الفرد فى نطاق المجتمع الخاص الذى يعمل فيه .

وتعتبر هذه العالمة من أوائل العلماء الذين اهتموا بالعلوم السيكلوجية واستخدامها لصالح القوى الإنسانية . . وهى فى هذا الاهتمام كانت تنادى بأنه يقع على الإدارة مهمة كبيرة ، وهى محاولة تفهم المجموعات البشرية

التى تعمل معها فى مختلف المواقع ، وكيف يمكن التقريب بين هذه المجموعات لكى تخلق تعاونها الصادق من أجل تحقيق الهدف النهائى للمشروع ، والذى يعود تحقيقه بالخير والنفع لصالحهم جميعاً . . ومن خلال تجاربهم العديدة خلصت إلى الأربعة مبادئ الأساسية الآتية :

١ – التنسيق من خلال الاتصال المباشر : Coordination by direct contact

ترى العالمة فوليت أنه ينبغى على جميع الأشخاص المسئولين أن يقوموا بالاتصالات المباشرة . . وهذه اتصالات ينبغى أن تتم على الاتجاهين الرأسى والأفقى . . وأن كليهما يعتبران على جانب كبير من الأهمية لتحقيق التنسيق .

٢ – التنسيق فى المراحل المبكرة : Coordination in the early stages

ترى العالمة فوليت أن جميع الأشخاص الذين لهم اتصال برسم السياسات أو اتخاذ القرارات ، ينبغى أن يكون لهم رأى فيما يتعلق بهذه الشئون فى مراحلها المبكرة ، وأنه من الخطأ الكبير رسم السياسات أو اتخاذ القرارات بعيداً عنهم ، بحيث يستشعر هؤلاء أن دورهم هو تنفيذ السياسات أو القرارات التى تعطى لهم ، وينبغى أن يفهموا ويتأكدوا أن إسهامهم يعتبر فى غاية الأهمية ، حيث أنه يرفع من معنوياتهم ويزيد من بواعثهم لتحقيق مزيد من الكفاءة وحسن الإنجاز .

٣ – التنسيق عن طريق العلاقات المتبادلة لجميع العناصر التى يتضمنها الموقف :
Coordination as the 'reciprocal relating' of all factors in a situation

ترى العالمة أنه ينبغى الاهتمام بجميع العناصر التى يتضمنها موقف من المواقف ، وتفاعل هذه العناصر بعضها مع بعض ، حيث أن هذا التفاعل تخرج منه اتجاهات إذا أخذت فى الحسبان يمكن تحقيق التنسيق المناسب .

٤ — التنسيق كعملية مستمرة :

Coordinating as a continuing process

ينبغي أن يؤخذ فى الاعتبار أن عملية التنسيق هى عملية مستمرة ، وأن أى قرار اتخذ فى أى لحظة من اللحظات إنما يكون مرتبطاً بالظروف التى أحاطت باتخاذ هذا القرار . . ومن هنا فانه ينبغى دائماً ملاحظة الظروف والعوامل المتغيرة حتى يمكن تحقيق التنسيق الذى يتلائم ويتناسب مع هذه التغيرات التى قد تحدث . . كما وترى العالمة أن السلطة والمسئولية لا ينبغى أن يستمدا نشاطهما من مواقعهما فى الهيكل الإدارى . **بمعنى ممارستهما وفقاً لتسلسل السلطة فى المستويات الإدارية التى تتواجد فى أى تنظيم ، بل ينبغى ممارستها من واقع الظروف الواقعية المحيطة التى يعمل فى إطارها المسئولون . . وبذلك فانها تنادى بضرورة الاهتمام « بالجو الواقعى الذى يمارس فيه المسئول نشاطه الوظيفى » .**

وبهمنا أن نشير إلى أن العالمة « فوليت » كانت تؤمن إيماناً عميقاً بأن الاختلافات فى الآراء يمكن أن تؤدى إلى أفضل النتائج بالنسبة لتحقيق أهداف المشروعات ، وأنه لا ينبغى إطلاقا أن تكون هناك أراء مفروضة على الغير ، بل وينبغى أن نسمح لمختلف الآراء أن تبرز . . ومن خلال هذه الآراء المتباينة يمكن معرفة الاتجاه الأفضل لصالح المشروع .

كما قالت بأنه من خلال هذه الاتجاهات يمكن التعرف على الحقائق واستخلاص ما أطلقت عليه بأنه « قانون الموقف » .

وإذا كنا نشير إلى بعض اتجاهات هذه العالمة فى هذا المكان ، فاننا نرجو أن نوضح أن لها العديد من الآراء التى تتعلق بضرورة مراعاة الموضوعية فيما يتعلق باحتياجات الموقف ، وعدم الإستناد إلى أهواء المديرين ورغباتهم ، وكانت تنادى بأنه لا ينبغى على أى فرد أن يعطى أمراً إلى الشخص الآخر ،

بل ينبغى عليهما أن يتفقا سوياً لاتخاذ قراراتهما من الموقف ، وأن المناقشة الموضوعية إذا تمت فى إطار من رحابة الصدر والزمالة ، تؤدى إلى أن يساعد رأى كل شخص رأى الشخص الآخر . وهناك من يؤكد أن الاتجاه الأساسى فى فكر « فوليت » هو ما يأتى :

« أن أساس الاتجاه الفكرى عند فوليت هو مفهوم المشاركة ، وجوهر ما أسهمت به من أبحاث هو ما اقترحته . . بأن المهمة الأولى للادارة فى أى مجتمع ديمقراطى ، هى ترتيب الموقف بحيث يكون الأشخاص على استعداد للتعاون مع بعضهم وفقاً لإرادتهم الخاصة » .

وفيما يلى رأيها :

" The basis of Follett's thinking is the concept of partnership. The core of her contribution is the proposition that in a democratic society the primary task of management is so to arrange the situation that people cooperate readily of their own accord."

ولعل من المناسب قبل أن نختم الحديث عن هذه العالمة ، أن نشير إلى أهمية الدور الذى قامت به . . إذ أكدت أهمية معاملة العامل كانسان له حق الحياة ، ومن ابتكاراتها لتوضيح هذا المعنى قولها : « إن هناك دائماً قائداً . . وهذا القائد له أتباع . . غير أن الجميع يسيرون خلف قائد غير ظمنظور .. هذا القائد هو الهدف المشترك للجميع . . ومن هنا ، فان أفضل القيادات الإدارية هى تلك التى تستطيع أن توضح للقوى العاملة أهدافها وتقنعهم بــه » .

اتجاه معارض للمدرسة الإنسانية :

أوضحنا من قبل أن حركة العلاقات الإنسانية عارضت حركة الإدارة العلمية ، على أساس أن هذه الحركة لم تهتم بالإنسان . . بل أنها اعتبرته مجرد

أداة تستخدم لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية — أى لزيادة الإنتاج الكلى بأقل تكلفة ممكنة . . ومن أجل ذلك رسمت له أسلوب أو نموذج جديد « النموذج القياسى الأمثل لأداء الأعمال » . . ثم بعد ذلك لجأت إلى تدريب العاملين وفقاً لهذا النموذج المرسوم . . واعتبرت الحافز النقدى كما رأينا أهم حافز يدفع القوى العاملة نحو الإقبال على العمل .

غير أننا أوضحنا أيضاً أن استمرار البحوث واتصالها ، أدى إلى معارضة هذا الاتجاه . . معارضة اعتبار الحافز النقدى أهم عامل لحفز الطاقة الإنتاجية ، ومن هنا برز مفهوم جديد فى التفكير الإدارى يضع فى الاعتبار الأول العلاقات الإنسانية ، ويضع الحافز المادى كآخر عنصر من عناصر حفز القوى العاملة نحو زيادة الإنتاج ، وقد أوضحنا أن اتجاه هذه المدرسة اهتم بالدرجة الأولى بالجوانب النفسية والعاطفية والحسية ، وأهمية خلق جو من الود والصداقة بين مجموع القوى العاملة . . الأمر الذى يترتب عليه ارتفاع معنويات القوى العاملة ، وهذا بالتالى يؤدى إلى ارتفاع الإنتاجية ، وأوضحنا أن على رأس هذه المدرسة « التون مايو وفريتز روثلزبرجر » .

Elton Mayo & Fritz Rothlisberger

غير أن تعاليم المدرسة الإنسانية وجدت أيضاً من يعارضها من العلماء ، مؤكدين أن هذه المدرسة قد غالت جداً فى تقدير أهمية العوامل النفسية والعاطفية والحسية والمعنوية وخلق الجو الاجتماعى ، وسيادة مشاعر الأسرة ، والمواقف الأبوية التى ينبغى أن تكون العنصر الغالب فى العلاقات بين الإدارة والقوى العاملة . . كل هذا إذا أعطيناه الاعتبار الأول ، فلا يمكن أن يحقق زيادة الإنتاجية . . بل أنه إذا حقق فى مراحله الأولى بعض التقدم ، فانه مما لا شك فيه مع الاستمرار وتأكيد هذه المفاهيم ، سيترتب عليها حتما نوعاً من التراخى . . وعدم الانضباط . . وبالتالى الإهمال . . ثم التسيب . . ثم ضعف

الطاقة الإنتاجية الكلية . . هذا فضلا عن غياب الإدارة كعنصر قيادى على جانب كبير من الأهمية فى تحقيق أهداف التنظيم الرسمى ، ومعالجة مواقف التنظيمات غير الرسمية التى تنشأ داخل التنظيمات الرسمية .

ولعل على رأس المعارضين لمدرسة العلوم الإنسانية « دافيل بل Daviel Bell » الذى يعتقد أن إعطاء عامل الشعور بالانتماء "Sense of Belonging" الأهمية الأولى فى تحقيق الكفاءة الإنتاجية أمر على حد قوله بغيض Reprignant

ودافيل بل ، كان محرراً فى مجلة "Fortune Magazine" ، ثم انتقل بعد ذلك إلى جامعة كولومبيا بأمريكا ، حيث عمل فيها أستاذاً لعلم الاجتماع Sociology وهو فى كتاباته يوضح أنه كما فى عالم الأزياء يحدث تطور . . فانه فى عالم الفكر الإدارى كذلك . . وأسمى مدرسة العلاقات الإنسانية « موضـــة السنوات الأخيرة » The Vogue in Recent Years of "Human Relation" ثم أخذ يتناول بالنقد والتحليل التجارب التى أجراها « التون مايو » ورفاقه ، وخلص منها فى النهاية . . إلى القول « إذا قلنا فى الحقيقة أن العامل الأمريكى غير مهتم بالدرجة الأولى بالنقود . . . فان هذا يتعارض فى الواقع مع المشاعر العميقة التى تعتبر أقوى حافز للنظام الاقتصادى » . . لماذا إذن يربط الناس أنفسهم بمثل هذه الظروف المحيطة بالعمل ؟ . . وفيما يلى تعبيره كما أورده :

To say, in fact, that the American worker is not really or primarily interested in money contradicts, in a deep sense, the very motive power of the economic system. Why else would people submit themselves to such a work environment ?

هنرى لورنس جانت Henry Laurance Gantt (١٨٦٦ – ١٩١٩)

لعل من المناسب أيضاً إتماماً للفائدة ، واستكمالا للتأريخ للحقبة التى شهدت مولد الإدارة العلمية ، أن نشير فى إيجاز إلى العالم « هنرى لورنس جانت » الذى ولد عام ١٨٦٦ فى ولاية ماريلاند بالولايات المتحدة الأمريكية ، وتوفى عام ١٩١٩ ، وهو من معاصرى فردريك ونسلو تايلور الذين تعاونوا معه ، والجهد الذى بذله جعل علماء الإدارة يعتبرونه واحداً من الرواد الأوائل لهذا العلم ، خاصة وأنه يتميز بتبسيط وتعميق مفهوم الإدارة العلمية .. مع الاهتمام بالفرد ، أى أنه نادى باللمسة الإنسانية فى الإدارة .

تخرج جانت فى جامعة جونز هوبكنز Johns Hopkins ، ودرس الهندسة فى معهد ستيفنس ، ونظراً لأن فردريك ونسلو تايلور كان مهتما بفن قطع المعادن The Art of Cutting Metals ، فقد دعى جانت للتعاون معه فى بحث هذا الموضوع فى عام ١٨٨٧ ، خاصة وأن نوع المشكلات التى كان يواجهها تتصل بعلوم الرياضيات ، الأمر الذى يجيده جانت ، وكان إسهامه معه إيجابياً ، وتمكن من إيجاد حلول للمعادلات التى شغلت ذهن تايلور ، وأسهم فى وضع جداول ورسوم بيانية باللوغاريتمات ، أشار إليها تايلور نفسه فى الكتاب الذى أصدره عن فن قطع المعادن فى عام ١٩٠٦ .

وكان من أشد أنصار تايلور ، وهو فى ذلك يقول عن تعاليمه « أننا نملك الآن طائفة كبيرة من المعلومات القيمة ، ولكن لا نجيد فهمها ، ولا نحسن استخدامها ، ولا نحرص على الاستفادة منها ، وإننى أميل إلى الاعتقاد أن أهمية هذا الرجل فى تعليمنا وإرشادنا إلى الطرق الصحيحة للاستفادة من هذه المعلومات ، لا تقل بأى حال من الأحوال عن أولئك الذين أسهموا بمده بهذه المعلومات » .

وكان من رأى جانت أن الإدارى الناجح عليه أن لا « يسوق بالغلظة والقسوة العمال فى أداء أعمالهم . . وعليه أن يتفهم طبيعة العمال وينهج السلوك الذى يجعله يحظى بتقديرهم » . . ولذلك كان فى هذه النقطة بالذات يقول « إن الإدارة العلمية لا تملك العصا السحرية التى تحل مشكلات علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعمال . . وأن المادية لا ينبغى أن تكون القوة الدافعة لتيار الإنتاج . . بل ينبغى الاهتمام بالإنسان » . . وأشار إلى إنشاء إدارات لشئون الأفراد . . واهتم بالأجور وطرق تحديدها ووضع أسلوباً لذلك ارتبط باسمه ، ويعرف بـ / خطة جانت للأجور المرتبطة بالعلاوات The Gantt Task and Bonus Plan . وتستند هذه الخطة إلى أجر ثابت ، مع علاوة إذا تم إنجاز العمل فى حدود الفترة الزمنية المقررة .

وقد اهتم جانت بالخرائط والرسوم البيانية متوخياً تبسيط الأسلوب الذى يمكن عن طريقه القيام بالمقارنة بين جملة العمل الذى ينبغى إنجازه فى فترة زمنية محددة . . وجملة العمل الذى أنجز فعلا فى حدود هذه الفترة الزمنية . وصمم عدداً من هذه الخرائط على مختلف جوانب العمل . . سواء بالنسبة للآلة أو العامل . . الخ . . وعرفت هذه الخرائط باسم « خرائط جانت The Gantt Charts » . وتستهدف هذه الخرائط بالإضافة إلى الرقابة وضع الجداول التى يستهدف منها معرفة الإنتاج وتكلفته Chart for Control of Production Schedules ، وكان جانت يهتم بمعرفة تكلفة الوقت الضائع ، توضيحاً لرأيه بأن ما لا يدخل فى إنتاج السلعة فعلا من تكلفة مباشرة وغير مباشرة ، لا يعد من تكاليف إنتاجها .

ماكس ويبر (١٨٦٤ – ١٩٢٠): Max Weber

ولد العالم « ماكس ويبر » فى ألمانيا عام ١٨٦٤ ، وتخصص فى دراسة القانون ، ثم صار عضواً فى هيئة تدريس جامعة برلين ، وظل متخصصاً فى الدراسات الأكاديمية حتى نهاية حياته .

ومن الأتجاهات البارزة فى دراساته الجامعية ، تخصصه فى تطور الحضارة من خلال التعمق فى دراسة « سيكولوجية الأديان » و « سيكولوجية الحياة الاقتصادية » . . وتحقيقاً لتعمقه العلمى فى اتجاهاته الفكرية ، اهتم اهتماماً واسعاً فى دراسة مختلف الأديان ، وعلى وجه الخصوص الديانات التى انبثقت فى آسيا . . كالجودية ، والبوذية ، بالإضافة إلى تعمقه فى دراسة الديانة المسيحية . . فنى هذه الدراسات تعمق أيضاً فى دراسة النماذج البشرية التى استطاعت أن تصل إلى مرتبة عالية من الغنى ، وحصلت على قدر كبير من الثروة . . وهى النماذج التى يطلق عليها « فئات الإقطاعيين » وقد اهتم أيضاً من خلال دراسته الفكرية ، بدراسة أثر المعتقدات البروتوستانتية وهى قطاع من الديانة المسيحية – على تطور الاتجاهات الرأسمالية فى أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية ، وجميع هذه الدراسات جعلته فى طليعة الشخصيات التى اهتمت بدراسة علم الاجتماع Sociology

ويكاد يجمع الباحثون فى العلوم الإدارية على أن أهم الدراسات التى أسهم بها هذا العالم فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية ، هى نظريته الخاصة بهياكل السلطة "Theory of Authority" هذه الدراسات قادته إلى تحليل كثير من التنظيمات وأساليب إنسياب خطوط السلطة داخل هذه التنظيمات ، وهذه الدراسات كانت تدور فى نطاق اهتماماته الأساسية التى توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التى تصدر إليهم ؟ . . ولماذا يقوم

الأشخاص بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التى تنساب إليهم فى حدود الأوامر المشددة والتى تتلخص فى مفهوم « اصدع بما تؤمر » ؟ . . وهو فى هذه الدراسة قام بتوضيحات على جانب كبير من الأهمية لتوضيح الفرق بين « القوة Power » والمواصفات التى تمكن أى شخص من أن يدفع القوى التى تعمل معه على أن تطيعه فيما يصدره من تعليمات ، بغض النظر عن رغبتهم الشخصية فى مقاومتها . . وكذلك اهتم بتوضيح مفهوم السلطة التى تنساب من خلال المراكز التى تتواجد داخل هذه التنظيمات وبحيث تقبل القوى العاملة طواعية واختياراً على تنفيذها . . وفى خلال هذه الدراسات . . أوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل هذه التنظيمات ، وقسمها إلى ثلاثة أنواع :

النوع الأول — أطلق عليه « العلاقة الأبوية Charismatic

والنوع الثانى — أطلق عليه « العلاقة التقليدية Traditional

والنوع الثالث — أطلق عليه « ترشيد العلاقة القانونية Rational Legal

وقد أوضح فى دراساته الفرق بين هذه الأنواع الثلاثة ، مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة من العلاقات يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد .

وقد أوضح فى دراسته أن الصيغة الأولى تمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية التى يتحلى بها القائد ، ولذلك استخدم كلمة " Charism " وهى مقتبسة من اللغة اليونانية ، والتى توضح مدى تحلى الإنسان بمواصفات غير عادية ، بحيث تجعله فى مستوى أعلى من أى إنسان عادى ، سواء من الناحية الخلقية ، أو من الناحية العلمية . . والتى تمكنه من ممارسة سلطاته بالأسلوب الذى يحقق له قدرة هائلة فى ضبط النفس وطاقة استثنائية فى ممارسة

هذه السلطة فى إطار من المفاهيم التى تجعل المعاونين يتقبلون هذه التعليمات أو هذه التوجيهات برحابة صدر ورضى كامل ، إلى الدرجة التى جعلت بعض المحللين يرون أن المواصفات التى يتحلى بها مثل هذا الشخص تجعله يرتفع إلى منزلة هى أقرب إلى صفات الأنبياء . . ومن وجهة نظره أن كثيراً من هذه الصفات ينبغى أن تتوافر فى القادة السياسيين أو القادة الذين يقع على عاتقهم قيادة جماهير عريضة من البشر ، أو هؤلاء الذين يكونون فى مواقع تجعل منهم حلقة اتصال بين هذه الجماهير ، وبين القائد الأعلى الذى يقودهم . . وضرورة توافر مثل هذه الصفات تعتبر على جانب كبير من الأهمية من وجهة نظره إذا أردنا للتنظيمات التطور القائم على الاستقرار .

أما فيما يتعلق بالنوع الثانى القائم على « العلاقات التقليدية » فان القائد يمارس سلطته من خلال موقعه فى التنظيم . . وكثيراً ما يمارس مثل هذا القائد سلطاته من خلال العادات والتقاليد المتوارثة ، أى الأساليب السابق استخدامها فى ممارسة السلطة . . وقد ضرب فى بحوثه الكثير من الأمثلة التى توضح هذا الأسلوب ، ومن بينها الأساليب التى أدار بها الإقطاعيون ممتلكاتهم ومنشآتهم الواسعة فى أثناء الحقبة التى عاشها هذا العالم . . وأوضح فيها أن المراكز الإدارية كانت تنتقل من الأب إلى الإبن

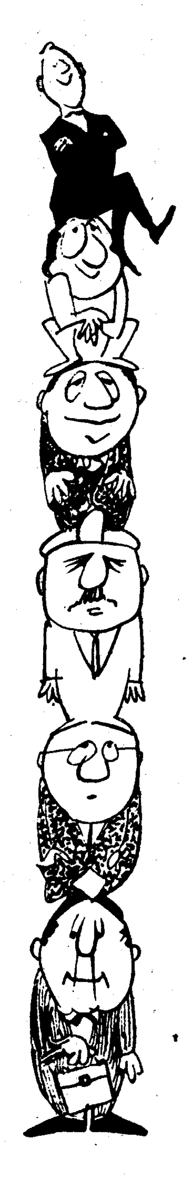
" Handed Down From Father to Son "

أما النوع الثالث ، وهو ترشيد العلاقات القانونية داخل المنشآت والوحدات ، من خلال أسلوب التنظيم البيروقراطى القائم Bureaucratic Organization Form وهو التنظيم الذى يتواجد فى المنشآت الحديثة ، وهو يرى أن هذا التعبير يتفق مع التطور الذى وصلت إليه مختلف الوحدات فى المجتمعات الحديثة ، وذلك لأن أى تنظيم يعتبر من وجهة نظره متشابهاً

تماماً مع تصميم أى آلة من الآلات . فان أى آلة من الآلات تصمم بحيث تقوم بوظيفة معينة ، وكل جزء من الآلة ينبغى أن يؤدى دوره بكفاءة عالية ، بحيث تكون النتيجة هى أداء الآلة لوظيفتها بأقصى درجة من الكفاءة . . كما ويقول بأن الشرعية أو قانونية السلطة تمارس من خلال مجموعة من القواعد والإجراءات " System of Rules and Procedures " هذه القواعد والإجراءات هى التى تكسبه شرعية ممارسة السلطة فى الموقع الذى يتواجد فيه أثناء تلك الفترة المعينة التى يصدر فيها تعليماته ويمارس فيها سلطاته . . هذه المجموعة من الإجراءات التى تمارس من خلال المراكز التى تشغلها مختلف المستويات الإدارية فى التنظيم ، هى التى أطلق عليها « ماكس وبر » كلمة « بيروقراطية Bureaucracy » .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن كلمة « بيروقراطية » قد صارت علماً على التعقيدات وعدم الكفاية . . إلى غير ذلك من المعانى التى تتوارد فى أذهان الناس وتدور على ألسنتهم . . غير أننا نوضح أنه وفقاً لتعريف « ماكس وبر » نفسه . . فان التنظيم البيروقراطى يعتبر خير أسلوب فنى لانسياب الأعمال بأعلى قدر ممكن من الكفاءة القائمة على التخصص العلمى وتحديد أسلوب هذا الإنجاز فى خلال إنسيابه فى مراحله المختلفة بين التابعين والمعاونين . . وعلى الإدارة أن تقوم بدور على جانب كبير من الأهمية فى ترشيد أداء هذا الإنجاز بما يحقق مزيداً من الكفاءة والاستمرار فى هذا الاتجاه . ومما لا شك فيه أن هؤلاء الذين يمارسون سلطاتهم من خلال هذه المواقع يتواجدون فى مكاتب مخصصة لهم . . ومن هنا كان تعبيره الذى أطلقه فيما يتعلق بكلمة « بيروقراطية » أى الجالسون على المكاتب »

ويلاحظ عند الاطلاع على بحوث هذا العالم الألمانى ، أنه كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر من الكفاءة Highly Efficient System



يقول « ماكس ويبر » فى كتابه « البيروقراطية » الذى نشره عام ١٩٤٦ واشترك معه فيه بعض زملائه « كانت مصر القديمة بلد تعتمد فى حضارتها على النيل ، وكانت دولة تعتمد على نظام المركزية الكاملة فى الحكم وعلى هيئة موظفين فنيين على درجة كبيرة من التقدم . ومع ان موظفيها كانوا لا يتقاضون الا مايكفى لكفافة عيشهم ، اى انهم لم يكونوا ينالون أجرا اقتصاديا يتكافأ مع عملهم ، فان نظام الموظفين فى الأسرة الحديثة التى ترجع الى ١٥٠٠ سنة قبل الميلاد اتخذ « النموذج التاريخى الذى اتخذته البيروقراطية فيما بعد » .

ان المجتمع الدولى المعاصر ينظر الى التطبيق البيروقراطى بمفهومه السيء السائد فى مختلف دوائر الأعمال وعلى وجه الخصوص المرتبطة بمصالح الجماهير . ينظر اليه على انه نوع من التعقيد وخلق لفئات مستغلة ، وأن المدير المسئول الذى يسمح بتطبيق مثل هذه الأساليب الفاسدة ، انما يعيش على جماجم البشر !! .. هذا بالاضافة الى اتهامه بتحقيق رفاهية غير مشروعة على حساب المجتمع !!..

اننا نوجه النظر الى الدراسة التى قام بها الاستاذ « مورو بيرجر » عن البيروقراطية فى مصر ، حيث تحدث فيها على ٢٤٦ من موظفى الحكومة المصرية ، نشرها عام ١٩٥٧ ، يرد على تساؤلات طرحها منها .. ماهى العلاقة اذن بين روح البيروقراطية وشكلها وبين اتجاهاتها ازاء الشعب ؟ فهل فئة الموظفين الحكوميين تكون حلقة مقفلة لا ينفذ اليها الرأى العام ؟ .. وهل من المحتمل ان تطمع تلك الفئة فى التأثير على السياسة ، وفى ان تكون فى موقف تستطيع منه أن تقف فى سبيلها ؟ .

ان بيرجر يرد على هذه التساؤلات قائلا .. « لقد رأينا ان فئة كبار الموظفين فى مصر هى حلقة مقفلة الى حد كبير ، تسعى الى حماية ذاتها ، وتبدى اهتماما ضعيفا بالسياسة العليا ، وليس لديها القدرة الكافية على التأثير فيها .

وأن تحقيق هذا الهدف يتطلب مراعاة التنسيق والرقابة . . إلى غير ذلك من العناصر التى أوضحها . . بحيث يتم العمل من خلال إنسياب التعليمات فى هذا البنيان الهرمى من ممارسة السلطة بأعلى قدر من الكفاءة .

كما وأن « ماكس ويبر » حينما وضع نموذجاً أو تصميماً للبيروقراطية أو الأعمال المكتبية التى تنساب من خلالها كافة التعليمات والأوامر التى تتعلق بتصريف الأمور ، كان يؤمن بضروة وجود بنيان هرمى إدارى داخل التنظيمات .. وبالتالى هيكل السلطة داخل هذه التنظيمات .. وهذا بدوره قاده إلى دراسة تحليلية لهذه التنظيمات من واقع علاقات السلطة التى تتواجد فيها .

weber's principal contribution to the study of Organizations was his theory of authority structures which led him to characterize organizations in terms of the authority relations within them.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح ايضاً أنه فى جميع دراساته التى أجراها ، كان يهتم اهتماما بالغاً بالدراسات التى توضح أو تفرق بين :

١ ــ القوة .. أو القدرة على دفع الناس على الطاعة بغض النظر عن مقاومتهم

Power, the ability to force people to obey, regardless of their resistence

٢ ــ السلطة والتى تصدر التعليمات ، ويقبل المرءوسون على طاعتها طواعية واختيارا .

Authority, where orders are voluntarily, obeyes by those receiving them.

ثم تأكيده على ضرورة نبذ مالاحظه فى تحليلاته للمنشآت القائمة وقتئذ ، حيث أنها كانت تقتصر الإدارة على أفراد أسرتها their own dynasties ، وأن الاختيار كان يعتمد على النسب والقرابة أكثر من اعتماده على الخبرة .

Selection and appointment may be based on kinship rather than expertise.

علماء معاصرون

بيتر ف . دركر Peter F. Drucker

يعتبر « بيتر دركر » من بين أشهر علماء الإدارة المعاصرين ، ولد هذا العالم فى النمسا ، وتخصص فى القانون فى عام ١٩٣١ ، واختير عضواً فى هيئة تحرير المجلة الشهيرة المتخصصة Frankfurter General Anzeiger وظل يعمل بها حتى الاحتلال النازى للنمسا ، ثم ذهب إلى لندن فى انجلترا حيث مكث فترة قصيرة رحل بعدها إلى نيويورك فى عام ١٩٣٧ ، واستهل عمله فى نيويورك كراسل لمجموعة من الصحف البريطانية ، ثم عمل مستشاراً اقتصادياً لعدد من البنوك وشركات التأمين ، ثم أصبح خبيراً فى مجالات الإدارة والسياسات الإدارية ، وأصدر مجموعة من المراجع الهامة التى استندت أساساً إلى خبرته العملية فى خلال الثلاثين عاماً الأخيرة .

وقد اهتم « بيتر دركر » فى بداية أعماله بالدور الذى تقوم به الإدارة العليا ، وعلى وجه الخصوص فى المنشآت الصناعية الكبرى التى يتميز بها المجتمع الحديث . . وهو يعتبر الإدارة عنصر متحرك أى ديناميكى Dynamic element وأن المدير من خلال ما يقوم به من نشاط إدارى ، كالرقابة ، واتخاذ القرارات على أسس علمية . . الخ . كل هذا يؤدى إلى صدق ما يراه من « أن المدير هو الذى يهب الحياة للتنظيم والمجتمع » .

" It is the manager who brethes life into the organization and the society ".

فالمدير هو الشخص الذى يكون مسئولا عن حسن استخدام مصادر الثروة المادية ، وحسن توجيه القوى العاملة التى تعمل معه ، ومن خلال حسن استخدام هذين المصدرين يتمكن من تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمشروعات

وهذه الكفاءة الإنتاجية هى التى تحقق الثروة للمجتمع . .

ومن أجل ذلك يرى « بيتر دركر » أن المدير أصبح عضواً أساسياً لنجاح المشروعات ، وأن المديرين تتزايد ندرتهم بحيث أصبحوا عنصراً من أندر العناصر ، وأكثرها تكلفة ، كما وأنها فى نفس الوقت أسرعها قابلية للفناء والهلاك .

وفيما يلى تعبيره :

Managers, while becoming ever more basic resources of a business, are increasingly the scarest, the most expensive and the most perishable.

وقد اهتم « بيتر دركر » فى دراساته بتحقيق الكفاءة والفاعلية للدور الذى تقوم به الإدارة ، وهذا الدور فى رأيه ذو بعدين . . بعد اقتصادى ، وبعد زمنى :

" Two dimensions to the task of management, an economic dimension and a time dimension ".

فالإدارة تهتم بالدرجة الأولى باقتصاديات المشروع ، وتعمل على أن يتم التشغيل وفقاً لهذه الاقتصاديات ، كما ويتضح اهتمامها فيما يتعلق بالبعد الزمنى ، عند اتخاذها مختلف القرارات ، فالإدارة ينبغى عليها دائماً أن تأخذ فى الحسبان أثر هذه القرارات فى المدى القريب وفى المدى البعيد أيضاً ، والإدارة فى أى مشروع من المشروعات عليها أن تحقق قدراً كافياً من الأرباح ، بحيث يغطى هذا القدر جميع المخاطر التى تتعرض لها المنشأة ، ويجنبها الخسارة ، على أن يكون واضحاً أن الربح ليس هو الهدف الوحيد للمشروعات . . بل أن تحقيقه يتم فى نطاق القدرة والمهارة فى التوفيق بينه وبين الأهداف الأخرى الحالية والمرتقبة ،

ومن أجل ذلك ينادى « بيتر دركر » بأن أفضل أسلوب للادارة فى مجتمعنا الدولى المعاصر ، هو أسلوب الإدارة بالأهداف .

الإدارة بالأهداف Management by objectives

ويرى « بيتر دركر » أن أسلوب الإدارة بالأهداف يعتبر أمراً حيوياً بالنسبة للمشروعات الحديثة ، وهو يعتمد أساساً على تأمين سرعة تدفق المعلومات السليمة للمديرين ، وفى نفس الوقت سرعة تحليل هذه المعلومات ، واستنباط أفضل البدائل لصالح المشروع ، واتخاذ القرارات المناسبة لسرعة تنفيذ البديل الأفضل ، مع ملاحظة أن هذا البديل قد يوجد فيه بعض جوانب القصور غير ذات الأهمية فيما يتعلق بالناحية الروتينية أو غيرها ، غير أن العبرة دائماً بغلبة النفع أو الصالح العام الذى يعود على المشروع . كما أن هذا الأسلوب يجعل الإدارة فى يقظة مستمرة ، فتعمل دائماً على مراجعة الأساليب التى تحقق أهدافها ، وتعد لها وفقاً للتجارب التى مرت بها ، وفى ضوء ذلك يسهل عليها أن تتنبأ بما ينبغى عليها أن تسلكه فى المستقبل . كما وأن الإدارة بالأهداف تمكن الإدارة من معرفة أثر القرارات التى تتخذ وهى ما زالت « تحت الصنع » . . وذلك بدلا من اتخاذ القرار ثم معرفة آثاره فيما بعد ، هذا بالإضافة إلى إسهامها فى تحسين أساليب أداء الأعمال وفقاً لما تسفر عنه تجاربها الخاصة التى مرت بها ، أو ما تعرفه عن تجارب الآخرين .

ولعل الحديث عن الإدارة بالأهداف يقودنا إلى التساؤل عن : ما هى الأهداف بوجه عام ؟ . . إن « بيتر دركر » نفسه يرد على ذلك قائلا :

تحتاج المنشآت إلى الأهداف فى أى مجال يوجد فيه عمل ، بحيث تؤثر نتائج هذا العمل تأثيراً مباشراً وحيوياً فى حياة المشروع ورخائه .

" Objectives are needed in every area where performance and results irectly and vitally affect the survival and prosperity of the business ".

ويرى « بيتر دركر » ضرورة تحديد الأهداف فى مجالات . . التسويق ، الابتكار ، الإنتاج ، المصادر المالية والمادية ، الأرباح ، أداء المدير لمهامه وتطور هذا الأداء ، أداء القوى العاملة لوظائفها وشعورها تجاه المنشأة ، المسئولية العامة . . كما ويرى عند تحديد الأهداف فى هذه المجالات أنه ينبغى أن يؤخذ فى الحسبان العديد من المقاييس المحتملة ، والواقعية عند تحديد الوقت المناسب للتنفيذ . غير أنه كثيراً ما يؤكد فى كتاباته الأهمية القصوى لاستخدام « العامل العارف Knowledge worker » . أنه يرى أن مثل هذا العامل العارف أصبح الآن عنصراً أساسياً فى القدرة على تحقيق الأهداف .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن « بيتر دركر » يرفع الصوت عالياً منبهاً ومنذراً ومحذراً ، أنه يكرر نداءاته بضرورة الاهتمام بالدور الذى تقوم به الإدارة فى مجتمعنا الحديث الذى يتميز بأنه مجتمع متعدد المنشآت . . وأن دور الإدارة فيه هو الضمان الوحيد ضد الدكتاتورية .

For, to repeat, performing management of our institutions is the only alternative to tyranny in our pluralistic society of institutions.

جيمس برنهام James Burnham

ولد « جيمس برنهام » فى عام ١٩٠٥ ، وواصل تعليمه فى جامعة برنستون Princeton ثم فى كلية باليول Balliol College بجامعة أكسفورد ، ثم أصبح منذ عام ١٩٣٢ حتى عام ١٩٥٤ أستاذاً للفلسفة فى جامعة نيويورك . . وفى عام ١٩٥٥ صار محرراً للمجلة القومية National Review

ومن العلامات البارزة فى تاريخ حياة هذا العالم ، أنه فى الثلاثينات كان عضواً فى « جماعة تروتسكى ــ الدولية الثالثة » ، ذات العقيدة الماركسية ،

غير أنه أعلن فى عام ١٩٣٩ رفضه لتعاليمها ، ونشر العديد من الكتب والمقالات فى المواضيع السياسية .

ويجمع العلماء والباحثون فى العلوم الإدارية ، أن هذا العالم هو صاحب أوسع المصطلحات الإدارية انتشاراً ودوراناً على ألسنة الكتاب والباحثين والمسئولين ، وغيرهم من المهتمين بالشئون الإدارية ، وهو اصطلاح « الثورة الإدارية Managerial revolution » ويرون أن هذا الاصطلاح صار جزءاً من لغة الإدارة منذ ألف برنهام كتابه المشهور بهذا العنوان فى عام ١٩٤٠

" The term Managerial revolution has become part of the language since Burnham made it the title of his best-known book, written in 1940 ".

ويذكر « جيمس برنهام » فى كتاباته أنه يثير مواضيع خلافية ، مستهدفاً من وراء ذلك إخضاعها لأسلوب التفكير المنطقى ، عن طريق إشراك هؤلاء الذين يثيرون هذه المواضيع فى المناقشات العلمية التى تدور من وقت لآخر .. ومن بين ما كتبه « برنهام » رسالة أوضح فيها أنه إذا حدث فعلا وسقطت الرأسمالية ، فان سقوطها لن يؤدى بالضرورة إلى ظهور الاشتراكية الماركسية كما يدور على ألسنة الكثيرين من الناس . . بل سيحل محلها « المجتمع المدار أو المجتمع الإدارى Managerial society » كما ويقول : « أن الثورة الإدارية ليست ثورة عارمة ، بل هى تعتبر نوعاً ما مرحلة انتقالية على فترة من الزمان » .

" The managerial revolution is not a violent upheaval, but rather a transition over a period of time ".

ومن الأمثلة التى يضربها « جيمس برنهام » ما واجهته الدول الرأسمالية فى أعقاب الحرب العالمية الثانية : إذ أن هذه الدول لم تستطع أن تتغلب على

مشكلات البطالة ، خاصة وأنها واجهت كساداً زراعياً استمر فترة طويلة ، هذا بالإضافة إلى ارتفاع قيمة الديون العامة والخاصة ، ومع هذه المشكلات ، فان أساسيات النظام الرأسمالى القائم على الحرية الفردية ، وحق الملكية ، وغير ذلك من الأمور التى كانت تعتبر فى النظم الرأسمالية حق من الحقوق الطبيعية Natural rights . مثل هذه الأمور لم تعد مقبولة من جماهير الشعب العريضة ، ولذلك فان العالم وجد أن الاتجاه الطبيعى لحل الكثير من المشكلات يكمن فى التحرك نحو الأخذ بنوع من المجتمع المدار ، يقوم فيه المديرون بدور على جانب كبير من الأهمية لصالح المجتمع .

من هم المديرون إذن الذين يعنيهم « جيمس برنهام » ؟ . .

إنه فى بحوثه يرى أن إقامة الوحدات أو الشركات الكبيرة فى حاجة إلى أربع مجموعات من البشر ، ويكون لكل مجموعة منها وظيفة خاصة :

– مجموعة حاملى الأسهم ، وهو يرى أن علاقة هذه المجموعة بالشركة هى علاقة سلبية تماماً Entirely passive

– مجموعة الممولين ، وهؤلاء يضعون نصب أعينهم القدر من الأرباح الذى تحققه الشركة ، بغض النظر عن العمل أو النشاط الذى تقوم بـــه .

– مجموعة التنفيذيين executives ،التى تكون مهمتها مراقبة الأسعار ، وتوضيح القدر الحقيقى من الأرباح .

– المجموعة الأخيرة ، ويتوزع أفرادها وفقاً لتخصصهم على القيام بأوجه متعددة من النشاط ، فالبعض يهتم بالأساليب الفنية للانتاج ،

والبعض يقوم بادارة وتنظيم جهدهم ، والبعض يهتم بالمواد والمعدات ، والبعض يهتم بالمعارف التى تقود إلى تطوير الصناعة . ومن المعروف أن هناك تنافساً بين الوحدات يعتمد على تطوير أساليبها التكنولوجية والتى يطلق عليها the know-how

ويرى « جيمس برنهام » أن المجموعة الأخيرة هى التى تمثل فئات المديريرين ، وهذه المجموعة تعتمد على ثقتها فى نفسها ، والدراية الكاملة بمتطلبات وظيفتها . كما يرى أنه فى ظل « المجتمعات المدارة » لن توجد فوارق حادة بين حلبات السياسة ، وحلبات الاقتصاد ، بل أنه يرى أن كثيراً من القوانين والقواعد التى تصدرها الأجهزة التشريعية ، يكون مصدرها اللجان الإدارية ، وفئات المديرين ، وحيث يجتمع البيروقراطيين Bureacrats coalesce ، ولذلك يعتقد أيضاً أن الإنسان الذى يهتم بهذه القوانين يجدها فى سجلات هؤلاء المديرين ، أفضل من محاولته البحث عنها فى مضابط المجالس التشريعية ، ثم يستطرد شارحاً أنه فى عديد من دول العالم ، تنتقل السيادة تدريجياً من البرلمان إلى المكاتب الإدارية .

So in many nations sovereignty is gradually shifting from parliament to the administrative offices.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن آراء « جيمس برنهام» أثارت اهتمامات واسعة لدى علماء الإدارة وغيرهم من المهتمين بالشئون الاقتصادية والسياسية ، خاصة وأنه بدأ فى نشر هذه الآراء مع بداية الحرب العالمية الثانية ، بل يعتقد الكثيرون أن جانباً كبيراً من آرائه أخذت طريقها نحو التنفيذ ، وأن كثيراً من المجتمعات الرأسمالية نبذت المعتقدات الرأسمالية القائمة على الفردية Individualistic capitalist ideologies ، وأن هذه الدول أخذت فى تخطيط شئونها الاقتصادية والاجتماعية لصالح الجماهير ، هذا بالإضافة إلى إيمانها بمفهوم اقتصاديات الوحدات الكبرى التى

يعتمد نجاحها على طبقة من المديرين على جانب كبير من الكفاءة . . ويرى « برنهام » أن هذه الطبقة رغماً عن أنها تحتل مراكز خاصة توجيهية Key directing positions إلا أن اهتمامها بالدرجة الأولى يتجه نحو جمع الثروة أكثر من اهتمامها بشغل مراكز فى البنيان السياسى أو الاقتصادى للمجتمع ، كما وأن مهارتها وكفاءتها وفاعليتها ونجاحها ، كل ذلك كفيل بأن يحقق نوعاً من الاستقرار الاقتصادى والاجتماعى ، بل والسياسى أيضاً .

علماء معاصرون آخرون

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك علماء معاصرون آخرون كثيرون بذلوا الكثير من الجهد من أجل تدعيم أسس الإدارة العلمية ، وهؤلاء العلماء سيجد القارئ أسماء الكثير منهم فى مختلف فصول هذا الكتاب ، من أجل ذلك فاننا نوضح أننا فيما يلى نشير إلى بعض الأسماء ، مؤكدين الدور البارز الذى قام به غيرهم .

كريس آرجريس Chris Argris

تخصص هذا العالم فى علم النفس ، واستمر لفترة طويلة أستاذاً للادارة الصناعية فى جامعة ييل Yale University ، ثم عين فى عام ١٩٧١ بجامعة هارفارد أستاذاً للتربية والسلوك التنظيمى .

Educational and Organizational Behavrior

وقام هذا العالم بدراسات عديدة ومستمرة فيما يتعلق بأثر نوع المنشأة فى تطور عمل الأفراد الذين ينتمون إليها ، وهو يرى أن كل فرد له تطلعات يسعى إلى تحقيقها ، وأن الفرد فى سعيه نحو تحقيق هذه التطلعات يعتمد على درايته ومعرفته لطاقاته وإمكانياته ، وأن هذه التطلعات إذا سارت فى طريقها الرشيد وفقاً لاحتياجات المنشآت القائمة على التحليل العلمى . . يقول

« كريس » أن هذا الجهد المبذول لتحقيق هذه التطلعات . . « لا ينفع الفرد فقط . . بل أنه ينفع أيضاً المحيطين به ، وكذلك المنشأة التى يعمل فيها .

" benefits not only the individual but also those around him and the organization in which he works ".

كما ويرى « كريس » أنه يمكن تفهم الجهد الذى يبذله الكبار ، والتفرقة أو التمييز بين هذه الجهد ، والجهد الذى يبذله الصغار ، وعلى ذلك يرى ضرورة تنظيم جهد الفرد من مرحلة السلبية التى تتميز بها الطفولة . . إلى مرحلة الرشد التى ينبغى أن يتميز بها نشاط الكبار .

ولیم هـ . هويت William H. Whyte

يعتبر « وليم هـ . هويت » أحد كتاب أمريكا المشهورين ، ولد فى عام ١٩١٧ وتخرج فى جامعة برنستون فى عام ١٩٣٩ متخصصاً فى اللغة الإنجليزية . . وهو ما زال حتى الآن يكتب عديداً من المقالات فى مجلة الحظ Fortune وكذلك فى عديد من أشهر المجلات الأمريكية ويلاحظ فى كتاباته اهتمامه الكبير بمظاهر التحول فى الحياة الأمريكية المعاصرة .

ولعل من أشهر الكتب التى كتبها وأعيد طبعها العديد من المرات كتابه بعنوان « رجل المنظمة The Organization Man » فان هذا الكتاب يعتبر محاولة لرسم صورة حية لمظاهر هذا التحول ، ويعتقد هذا العالم أن هذا التحول يأخذ طريقه إلى حدود أبعد مما ينبغى أن تكون . . فانه يتنبأ بأن الوقت سيأتى الذى يوجد فيه رجل منظمة ، بحيث لا يكون دوره القيام بعمل فيها ، بل أنه سيصبح جزءاً منها كذلك .

" The coming of an organization man who not only works for the organization, but belongs to it as well "

ويقول « هويت » أن مثل هذا الشخص يعتبر عضواً منتمياً إلى الطبقة الوسطى ، ويشغل أيضاً مراكز فى المرحلة الوسطى من الإدارة فى مختلف الوحدات والمنشآت ، وأن القليل من هؤلاء هم الذين يصلون إلى مرحلة الإدارة العليا ، غير أنهم يكونون فى نفس الوقت قد تشبعوا بحياة المنظمة ، وألزموا أنفسهم بالانتماء إليها والطاعة التامة فيما يتعلق باتباع مختلف نظمها وقواعدها ولوائحها :

كما ويرى أن الجيل الجديد من الذين يعملون فى الوظائف الإدارية قد تفهموا هذه الحقيقة وعرفوها ، ولذلك صاروا يصفون أنفسهم بأنهم بيروقراطيين ، حتى وإن كانوا هم أنفسهم أيضاً لا يرغبون فى مواجهة المجتمع بهذا الوصف ، ويفضلون أن يطلقوا على أنفسهم بأنهم مديرون .

ويرى « هويت » أنه لمحاربة الآلية واعتبار الإنسان جزءاً من المنظمة التى يعمل بها بمفهومها الروتينى والآلى ، فانه ينبغى أن نهتم بأخلاقيات المجتمع « Social Ethic » وهذه الأخلاقيات تعطى المجتمع مفاهيم معنوية ، ترفع من نفسه ، وتكون عنصراً يمنع من الضغوط التى يعانيها الفرد مادياً نتيجة لماديات هذا المجتمع الذى يعيش فيه ، وأن الفرد كذلك عديم النفع بنفسه Meaningless by himself . . بينما أن هذا الفرد بذاته إذا تضامن وتعاون مع غيره من الأفراد ، يستطيع أن يحقق الكثير وأنه ينبغى أيضاً ألا يكون هناك أى نوع من أنواع الصراع بين الإنسان والمجتمع الذى يعمل فيه ، وأنه إذا فرض وحدث شىء من سوء الفهم الذى قد يعكر هذه العلاقات . . فانه يمكن على الفور التغلب على ذلك عن طريق تحقيق علاقات إنسانية أفضل بين هؤلاء الأفراد .

كما ويرى أن أخلاقيات المجتمع تتضمن الكثير من العناصر بمعناها الواسع العريض ، والتي منها : العلمية ، والانتماء ، والعمل معاً .

Scientism belongingness & togetherness

أ . ف . ل. بريك E.F.L. Breck

يعتبر « بريك » من أشهر علماء الإدارة المعاصرين في بريطانيا ، ولعل من أبرز اتجاهاته إيمانه بأسلوب « فريدريك ونسلو تايلور » الذي يدعو إلى وضع المبادئ موضع التطبيق ، وكذلك إجراء التطبيقات في ضوء هذه المبادئ . . ثم محاولة استخلاص الأسلوب الأمثل للادارة العملية . . ولذلك نراه يهتم اهتماماً كبيراً بالدراسات التطبيقية .

كما وأنه يعتبر من أنشط العلماء الذين اتصلوا عن قرب بمجالات الإدارة والتدريب الذي يؤهل مختلف المستويات الإدارية لكي تشغل مراكزها وتؤدي وظائفها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة . . وعلى وجه الخصوص جهوده المثمرة والبناءة في خلال الثلاثين عاماً الأخيرة

ومنذ عام ١٩٦٥ حتى عام ١٩٧٠ كان على رأس مجلس إدارة صناعة البناء والتدريب The Chief Executive of the Construction Industry Training Board كما وأنه قام ويقوم بخدمات جليلة في مجلس إدارة معهد الإدارة البريطاني British Institute of Management وهو الآن عضو في المجلس المركزي للدراسات المقارنة لنشاط مختلف المنشآت . . وما قد يوجد بينها من علاقات . . وقد كرمه المجتمع البريطاني ، إذ منحه في عام ١٩٥٥ ميدالية Games Bowie Medal وذلك نظراً لما قدمه إلى بريطانيا من خدمات فيما يتعلق بتحسين التطبيق الإداري ، وما نجم عن ذلك من تقدم وازدهار لمختلف هذه الوحدات . وكذلك أختير زميلا في عام ١٩٦١ في

أكاديمية الإدارة الدولية . . ولهذا العالم العديد من المؤلفات القيمة التي يرجع إليها مختلف العلماء والباحثون ، وتكاد تكون من أهم المراجع التي تتواجد في المكتبات الخاصة للمشتغلين في ميدان الإدارة .

ويهمنا أن نوضح أنه بالإضافة إلى اهتمامه بالناحية التطبيقية ، فانه راجع كتابات الكثيرين ممن عاصروه وممن سبقوه . . ثم بذل جهداً في تطوير هذه الآراء بما يتفق والدراسات الميدانية التي قام بها . . ومن بين هذه الدراسات مثلا الدراسات التي تتعلق بـ « نطاق الإشراف Span of Control » . . فانه عارض أن يكون هناك عدد محدد يشرف عليه الرؤساء والذي حدده مثلا « أرفيك » بخمسة أشخاص ، بينما يرى « بريك » مثلا أن طاقة الأفراد تختلف من شخص لآخر ، وعلى هذا الأساس يرى أن هذه الطاقة وكفاءة الرئيس هي التي تحدد العدد من الأفراد الذين يشرف عليهم ، ولن نستطرد في عرض الكثير مما تناوله هذا الرجل . . لأنه سيتواجد الكثير من ذلك في مختلف فصول هذا الكتاب .

ولعل هذه الثورة والثروة الفكرية التي استعرضناها توضح لنا أن الفكر الإنساني لا يهدأ من حيث الحوار العلمي الديمقراطي الذي يستهدف تطوير المجتمعات الإنسانية على أسس علمية ، تستهدف صالح الإنتاج والإنسان ، وأننا إذا كنا قد أوضحنا بعض الجهود الفكرية في معرض عرضنا لبعض الأسماء التي أسهمت في تأصيل العلم الإداري . . فان المراجع العلمية مليئة بالكثير من النماذج . . بحيث يستشعر القارىء أن ما سقناه هنا . . هو القليل . . الأقل . . من الفيض والنبع الكثير . . والغزير الذي تحفل به المكتبات العلمية . . الأمر الذي نعتذر معه عن عدم اتساع المقام هنا لذكره . . تاركين للمهتمين شرف السعي نحو مزيد من المعرفة والاطلاع .

٢

مدارس التفكير الادارى

The Management Schools of Thought

ألقينا فى الفصل الأول أضواء على بعض العلماء الذين أسهموا فى تأصيل العلم الإدارى ، وأوضحنا أن هناك كثيرون غيرهم أسهموا بجهد مشكور فى هذا المجال ، ونظراً لتعدد وجهات نظر هؤلاء العلماء نتيجة لتعدد تجاربهم فى ضوء تخصصاتهم العلمية وتعمقهم فى هذه البحوث ، فانهم توصلوا إلى أن يكون لكل منهم رأى خاص يعتقد بصحته وأهميته فى إدارة الأفراد داخل مختلف الوحدات ، ومما لا شك فيه أنه أياً كانت الآراء التى توصلوا إليها ، فانها جميعاً تستهدف تحقيق الكفاءة الإنتاجية مع مراعاة العامل الإنسانى ، ونتيجة لتعدد آراء هؤلاء العلماء يقسم علماء الإدارة المعاصرون تفكيرهم إلى مدارس متعددة ، نوجزها فيما يلى :

١ – مدرسة الإدارة العلمية :

The Seientific School of Managament

تهتم مدرسة الإدارة العلمية بتحقيق الكفاءة الإنتاجية ، بما يتناسب مع التطور الآلى والفنى الذى حدث فى أعقاب الثورة الصناعية ، ولعل أبرز الذين اهتموا بدراسة هذا الموضوع هو « فردريك ونسلو تايلور » الذى يعتبره علماء التنظيم والإدارة « أبو الإدارة العلمية » وهو أمريكى . . كان يبذل جهداً كبيراً لتحقيق الكفاية بشتى صورها فى أى نشاط يشترك فيه ، أو أى مجال تكون له ميول شخصية مرتبطة به .

والإدارة العلمية من وجهة نظره تتطلب ثورة عقلية لدى جميع من

يقومون بالمهام الإدارية ، وكذلك جميع العمال . . إنه يرى أن عليهم جميعاً أن يتعاونوا من أجل اكتشاف أساليب فنية جديدة للانتاج .

ولعل من المناسب أن نوضح أن مدرسة الإدارة العلمية تدين فى كثير من المعارف التى أدت إلى نشأتها وتطورها إلى عدد من الباحثين قبل « فردريك ونسلو تايلور » . وكذلك الكثير من الباحثين بعده .. غير أننا تعرضنا من قبل فى دراستنا بشىء من الإيجاز إلى أبرز من قدموا بحوثا ودراسات نظرية وتطبيقية أدت إلى إيجاد علم يطلق عليه « علم الإدارة » .

وإذا كان لنا أن نزيد الأمر إيضاحاً ، فاننا مثلا أوضحنا أن « فردريك ونسلو تايلور » نادى بتقسيم العمل . . فهل هو مثلا أول من نادى بتقسيم العمل ؟ الحقائق العلمية توضح أن الاقتصادى الكبير « آدم سميث Adam Smith » نادى فى كتابه المشهور « ثروة الأمم Wealth of Nations » فى عام ١٧٥٠ بالمزايا الاقتصادية التى يمكن أن تتحقق نتيجة للأخذ بمفهوم تقسيم العمل والتخصص.. وكذلك زميله « تشارلز بابدج Charles Babbage » الذى عاش فيما بين عامى ١٧٩٢ و ١٨٧١ والذى أوضح فى كتابه الذى أصدره عام ١٨٥٠ وموضوعه « اقتصاديات التصنيع » المزايا العديدة التى يمكن للمشتغلين بالصناعة أن يحققوها بتطبيقهم قواعد تقسيم العمل والتخصص ، بل لعله من الأوائل الذين قاموا ببحوث ودراسات تطبيقية توضح القانون الاقتصادى الذى يتعلق بـ « تناقص التكاليف » . . وذلك عندما أوضح فى دراسة علمية تناقص التكاليف فى صناعة الدبابيس . . وكذلك بحث فى أثر العرض والطلب فى تحديد الأسعار . . وضرورة تطبيق علاقات صناعية جديدة بين القوى العاملة فى الصناعة أساسها سيادة الروح الإنسانية فى إطار تقسيم العمل الذى نادى به . . تلك الروح التى تخلق نوعاً من التفاهم بين

العاملين ، وينعكس أثرها على زيادة الإنتاج وتحسين المستوى الاقتصادى للعاملين • هذا بالإضافة إلى زيادة المبيعات والتى يترتب عليها بالتالى زيادة أرباح أصحاب الصناعات ، إلى غير ذلك مما كان له أثر كبير فى دراسات الباحثين ، بحيث يمكننا أن نقرر أن كثيراً مما أوردوه يعتبر إضافات قيمة ، أسهمت فى إيجاد أساس للبحوث والدراسات التى أجريت فيما بعد . . وكثير منها ما زلنا نأخذ به حتى الآن .

هذا التوضيح يعتبر على جانب كبير من الأهمية للباحثين والدارسين فى موضوع « الإدارة العلمية » . . وذلك حتى يتعمقوا فى بحوثهم ودراساتهم بالقدر الذى تتطلبه طبيعة الدراسة التى يقومون بها ، أو البحوث التى يطلب إليهم أداؤها .

ولعل من المناسب فى هذا المقام أن نوضح أيضاً ، أننا إذا كنا قد أشرنا إلى « فردريك ونسلو تايلور » على أنه أبو الإدارة العلمية.. فقد أوضحنا أيضاً أن هناك عالماً آخر.. يعتبر من أبرز العلماء الذين أسهموا فى نشأة علم الإدارة وأن هذا العالم عاش فى نفس الحقبة من الزمان التى عاش فيها زميله «فردريك ونسلو تايلور » ، وهو « هنرى فايول » الذى وضع الأسس والقواعد لكل من التنظيم والإدارة . وتعمق فى بحوثه ودراساته إلى الدرجة التى مكنته من أن يضع نسباً مئوية للقدرات التى يجب أن يتصف بها مختلف الموظفين بالمنشآت الصناعية • . كذلك تناول فى بحوثه تحليلات للهيكل الإدارى وطريقة تطبيق الوظيفة الإدارية . . وإذا كنا قد تناولنا بشىء من التفصيل بحوث هذين العالمين فى الفصل الأول من هذا المرجع ، فقد أكدنا أن دراستنا لهذين العالمين بشىء من التفصيل لا تنقص من قدر الكثيرين الذين أسهموا ببحوثهم ودراساتهم فى تأصيل الإدارة العلمية بل أن المنهج العلمى الذى اتبعناه هو الذى فرض علينا ذلك .

ومما لا شك فيه أن هناك رواداً كثيرين أسهموا ببحوثهم ودراستهم فى تطور الإدارة العلمية بحيث وصلت إلى ما هى عليه الآن ، فان معاصرى فردريك ونسلو تايلور ومن تبعه من الباحثين أخذوا يقومون بمزيد من الدراسات التطبيقية لكى يطوروا شتى مناحى الحياة وفقاً لمنهج وأسلوب علمى.

وحتى نضرب مثلا للفكر الإدارى الذى يتابع بعضه بعضاً عن طريق مواصلة الدراسة وتحقيق الكفاءة الإنتاجية فى مختلف مواقع العمل ، فإننا نشير إلى الجهود التى بذلها فرانك . ب . جيلبرث Frank B. Gilberth وهو أحد المشتغلين بميدان تحقيق الكفاية الإنتاجية ، والذى استفاد من التعاليم التى وصل إليها فردريك ونسلو تايلور ، وطورها عن طريق تحديده وتسميته لأكثر مجموعات الحركات حدوثاً فى الصناعة ، وهى من وجهة نظره سبعة عشر حركة اسماها ثيربليجز Therblighs وهذا الاسم مكون من حروف إسمه مكتوبة فى وضع معكوس . . وهذه الحركات إذا ترجمناها إلى اللغة العربية . . فهى كما يلى : يبحث ، يجد ، يختار ، يمسك ، ينقل محملا ، يوضع ، يجمع ، يستعمل ، يفرق ، يفتش ، قبل الوضع ، يفك ، ينقل فارغاً ، راحة ، تأخير لا يمكن تجنبه ، تأخير يمكن تجنبه ، خطة . . ولكل حركة من هذه الحركات رمز يدل عليها ، ورسم يصور العملية ، ويشرح الترتيب الذى يحدث به وكذلك التوقيت الخاص بهذه الحركات . واستخدم « جيلبرث » وزوجته التى ساعدته فى عمله مبتكرات حديثة مثل التصوير الفوتوغرافى السريع فى محاولتهما للحصول على سجل كامل خاص بتفصيلات جميع حركات العمل ، وقاما بتحسين جوهرى لطريقة « تايلور » التقريبية للفحص .

ولمزيد من التوضيح لأسلوب جيلبرث فى تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، اخترنا للمناقشة البحث الكلاسيكى فى البناء الذى قام به جبيلر ثفهذه الحرفة

تعد من أقدم الحرف وأكثرها محافظة ، ولم يطرأ عليها خلال مئات السنين أى تحسينات فى الأدوات والمواد المستعملة أو فى طريق وضع الطوب .. ولقد قام « جيلبرث » الذى كان يزاول هذه الحرفة فى شبابه باعداد تحليل مفصل للحركات المتضمنة فيها وكذلك الأدوات المستعملة . فبين بالتحديد الموضع الذى يجب أن تشغله كل من قدمى البناء وذلك بالنسبة للحائط ووعاء المونة وكومة الطوب ، لكى يصبح من غير الضرورى أن يخطو خطوة واحدة أو اثنتين نحو كومة الطوب ، ثم بعيداً عنها فى كل مرة يريد أن يأخذ فيها قطعة من الطوب . وبحث كذلك أفضل ارتفاع لوعاء المونة وكومة الطوب ، واتبع ذلك بتصميم منصة خاصة عليها منضدة يمكن أن يوضع عليها جميع المواد لكى يبقى الطوب والمونة والرجل والحائط فى أوضاعها الصحيحة ويقوم أحد العمال المختصين بتعديل ارتفاع المنصة (الصقالة) باستمرار لتناسب جميع البنائين ، وذلك حسب التغير الذى يطرأ على الحائط فى الارتفاع . ويمثل هذا الجهاز البسيط وفر على البناء الجهد الذى يبذله فى الانحناء إلى أسفل حتى مستوى قدميه عند أخذ كل طوبة أو قدر من المونة « بالمسطرين » ثم يعتدل مرة ثانية . وعندما نعرف أن كل بناء خلال عمله يخفض جسمه — ولنفرض أن وزنه ٧٥ كيلو جرام — إلى أسفل لمسافة قدميه ثم يرفعه مرة ثانية نفس المسافة وذلك أكثر من ألف مرة فى اليوم ، رافعاً فى كل مرة طوبة تزن حوالى خمسة أرطال ، يمكننا أن نقدر حينئذ مدى توفير الطاقة بواسطة مثل هذا الابتكار السهل البسيط .

وشملت التحسينات الأخرى الوضع الصحيح للطوب لكى يكون أفضل جانب من جوانبها إلى أعلى وأن توضع فى إطارات خشبية خاصة لكى يمكن تناولها ووضعها مباشرة بدون تخبط على غير هدى أو بدون قلبها ، والوضع الصحيح لمجموعة الطوب حيث يمكن الوصول إليها بأقل مشقة ، والطرق

الخاصة لخلط المونة حتى يمكن وضع الطوبة على عمق مناسب عند الضغط عليها باليد إلى أسفل ، وبذلك توفر الجهد الضائع فى الطرق على كل طوبة . وخلال هذه الدراسة المفصلة الدقيقة اختزل جيلبرث عدد الحركات المطلوبة لوضع كل طوبة من ١٨ حركة إلى ٥ حركات . وفى توضيح عملى لهذه الطريقة ، قارن بين عدد الطوب الذى يتم وضعه فى ساعة الواحدة فى تنفيذ الأعمال التى يقوم بها عمال النقابة الذين دربهم ببناء حائط مصنع سمكه ١٢ بوصة بنوعين من الطوب على جانبى الحائط ، ثم قارن بين الطريقة القديمة والجديدة وبين « جيلبرث » أن نتيجة طريقته كانت بناء ٣٥٠ طوبة فى الساعة الواحدة إذا قورنت بنتيجة الطريقة القديمة وهى ١٢٠ طوبة .

وهكذا تتابعت الجهود التى تحكم العقل . . وتستند إلى المسلك العلمى الواضح فيما يتعلق بالمشكلات الصناعية والاجتماعية . . وتعمل على إحلال العلم محل التبريرات الوهمية للقرارات النظرية . . وتضع البرامج التى تضطلع بها عقول تجمع بين الدراسات النظرية والدراسات التطبيقية القائمة على التجارب المستفيضة ، وكانت هذه التجارب من أهم مراحلها المبكرة .

مدرسة بحوث العمليات : The Operational School

تستخدم بحوث العمليات فى مجال الإدارة ، بقصد تقدير نتائج عمليات معينة ، Prediction of Consequinces حيث أن رجال الأعمال يهتمون بمعرفة نتائج التغيير فى السياسات التى يضعونها ، وكذلك الوصول إلى أفضل الطرق لتنفيذ عملية معينة ، كما هو الحال مثلا إذا رغبت المنشأة فى تحقيق زيادة فى مبيعاتها .

وتستخدم مدرسة بحوث العمليات الأساليب العلمية فى دراسة وتحليل

المشاكل التى تواجه الإدارة ، وذلك عن طريق تحليل العملية الإدارية Analyses the Management Process بغرض مد الإدارة بالبيانات التى تساعدها فى الوصول إلى أفضل الحلول لمواجهة هذه المشاكل ، أى أنها تمثل أداة هامة من الأدوات التى تسهم فى توفير المعلومات والحقائق للادارة ، بحيث تتمكن من اتخاذ القرارات السليمة فيما يعترضها من مشكلات . . كما أنها تستنبط من هذه البحوث مبادىء للادارة تصلح من وجهة نظرها لبناء نظرية الإدارة Theory of Management وهذه المدرسة تؤمن بدولية العملية الإدارية Universal Process بغض النظر عن نوع أو حجم المشروع الذى تتم فيه العملية الإدارية وتبحث فى نظرية للادارة كأسلوب لتنظيم الخبرات ، والعمل على تحسين أساليب التطبيق من خلال البحوث ، وإجراء التجارب على المبادىء المستنبطة . . وبذل جهد سليم لتعليم أساسيات الإدارة .

وهناك من ينتقد هذه الطريقة ويصفها بأنها تقليدية ، كما أن هناك من يعتبر «هنرى فايول» أبو هذه المدرسة ، وإن كان يقرر أن أتباعها ينسبونها إلى « فردريك ونسلو تايلور » ويرى أن السبب فى ذلك يرجع إلى أن تعاليم هنرى فايول لم تصل إلى أمريكا حتى عام ١٩٤٩ ، حيث صدرت ترجمة انجليزية معتمدة على نطاق واسع .

ويلخص « هارولد كونز وسيريل أودونل » الأسلوب التحليلى الوظيفى لهذه الطريقة حول إجراء البحوث فى الرد على الاستفسارات التى تتناول الأسئلة الأربعة الرئيسية التالية :

١ ـ ما هى طبيعة الوظيفة . Funetion ؟

٢ ـ ما هو الغرض من هذه الوظيفة ؟

٣ ـ ما الذى يوضح الهيكل أو البناء الوظيفى ؟

٤ – ما الذى يشرح أو يوضح الأسلوب أو الطريقة التى تتم بها العملية الوظيفية ؟

أى أنه ينبغى التعرف على طبيعة الوظيفة بدقة ، حتى يمكن أن تكون موضعاً للبحث والتحليل ، وأى غموض فى ذلك يؤدى إلى ضعف إدراكنا للموقف . . وبالتالى يؤدى إلى نتائج غير حميدة . . ولعل من أسباب الغموض كثرة تغيير المديرين أو رؤساء الأقسام التنفيذية ، فتغيير هؤلاء يؤدى إلى عدم فهمهم وبالتالى إلى عدم نجاحهم فى تحقيق أهداف وظائفهم .. وكثيراً ما تكون البيانات التى تجمع عن طريقهم غير سليمة ، ومما لاشك فيه أن جمع البيانات وتحليلها من العناصر الأساسية لبحوث العمليات ، حتى يمكن أن تقوم بفحص كامل للمواقف الفعلية والحقائق الرئيسية المتعلقة بها . . ومن أجل ذلك فإنه عندما يتغير هؤلاء المديرين . . ويأتى المديرون الجدد برغبة أكيـــدة فى الإصلاح ، فإنهم كثيراً ما يكتشفون مشكلات عديدة ، تقترن للأسف بعهدهم . . وينبغى أن يحسب هذا لهم وليس عليهم ، إذ أنهم يسهمون فى تغيير مناخ العمل بحيث يؤثر العمل فى الكفاءة النسبية لبدائل العمل . . أو النتائج المتوقعة . . خاصة وأنهم يواجهون فى المنشآت الحديثة مشكلات أكثر تعقيــداً بسبب تداخــل وتشابك العوامل والمتغيرات المؤثرة فى التنظيمات الكبيرة . . الأمر الذى يؤدى إلى استخدام أدوات متعددة . . محاسبية وإدارية وإحصائية . . الخ ، كالاستعانة بالميزانيات التقديرية ، والتكاليف ، والمحاسبة ، والإحصاء ، والرياضة ، والاقتصاد . . الخ . كل هذا من أجل إيجاد نموذج يعبر عن الأوضاع الأساسية ، ويوضح العلاقات بين العوامل الرئيسية المتعلقة بالموقف الحقيقى .. ومن هذا النموذج أو الافتراضات التى توصل إليها يمكن التنبؤ بالمتوقع حدوثه ، هذا مع مراعاة أن مثل هذا النموذج يتم قبل تقريره إجراء عدة

اختبارات تجريبية مقارنة Experimental Data فى ضوء البيانات أو القيم الفعلية تحت ظروف متغيرة .

ويرى أصحاب هذه المدرسة أن النموذج الذى يتقرر الأخذ به ، ينبغى أن يراجع بصفة مستمرة ، إذ أنه قد تحدث تغيرات أو تطورات جديدة تؤدى إلى تغيير فى العلاقة الدالية بين مختلف الوظائف Functional Relationships مما قد يستدعى تعديل أو تغيير فى النموذج ليصبح صالحاً وسليما . مسايراً للأوضاع ، وصالحاً للتطبيق .

أى أن بحوث العمليات تعتبر أساساً لتطبيق الطريقة العلمية لحل المشكلات الإدارية إيجابياً ، وأن هذه الطريقة تستخدم العديد من الأساليب والأدوات ، كاستخدامها للبرامج الخطية Linear Programming كما وتعد استخدام الطرق الإحصائية من أكثر أساليب بحوث العمليات انتشاراً فى الإدارة ، نظراً لأنها أقدم من حيث التطبيق ، وأنها الأداة الفعالة للتخطيط ، والتنظيم ، والمراقبة ، والتنبؤ بالمستقبل . . إذ أن الإحصاء أداة للاستنتاج واستخلاص النتائج وعمل الخطط عن طريق دراسة للظاهرة وإثبات المعلومات عنها ، ثم تجميع وتبويب المعلومات بطريقة علمية تمهيداً لإعداد النتائج بشكل يوضح سير الظاهرة .

المدرسة التجريبية The Empirical School

تهتم هذه المدرسة بدراسة سلسلة من التجارب عن مواقف ذات طابع محدد وهذه التجارب تجرى لترشدنا آلى أفضل الأساليب لانتهاج أسلوب معين . . وهذه التجارب تطبق عند أدائها الأسلوب العلمى ، فلها أن تستخدم العديد من الأدوات التى تراها مناسبة . . كاستخدام القياس الكمى . . والآلات وتصميم التجارب المعملية . . وعمل التصنيفات العلمية . . والبحث

عن المبادىء العامة . . الخ . . ويتخير كل باحث الأسلوب والأداة التى تمكنه من أن يضيف جديداً إلى المعارف التى يبحث فيها . . وأن يتعرف على أوجه النقص فيها . . وينير جوانب الغموض فيها . . ويسير العمل فى الأسلوب التجريبى على أساس قياس أحد العوامل مع تثبيت العوامل الأخرى وهكذا إلى أن يتعرف الباحث على الآثار التى تحدث نتيجة لتغير كل عامل .

وأصحاب المدرسة التجريبية فى الإدارة ، يعمدون إلى تحليل أساليب التطبيق والممارسة التى قام بها العديد من المديرين فى مختلف دوائر الأعمال ، وذلك بهدف وضع عموميات ، غالباً ما تستخدم كوسيلة لنقل المعلومات إلى الطالب . . والمثل الحى لهذه المدرسة هو أرنست ديل Ernest Dale أحد العلماء الذين يدرسون « إدارة السياسات Management of Policy » عن طريق دراسة وتحليل المواقف والحالات السابقة أى بعض المواقف التى واجهها رجال الإدارة فى الماضى ، والقرارات التى اتخذت فى مواجهتها ، ثم انتهاج أسلوبه الخاص فى القيام بدراسات مقارنة Comperative Approach وهو يفترض أنه عن طريق دراسة النجاح الذى حققه بعض المديرين . . وكذلك الأخطاء التى ارتكبوها . . والمحاولات التى تمت للتغلب على مشكلات معينة . . عن طريق كل ذلك يمكن للطلبة والدارسين أن يتعرفوا ويتفهموا بطريقة ما على «أساليب فنية Effective Techniques » يمكنهم أن يستخدموها ويطبقوها فى الحالات المماثلة .

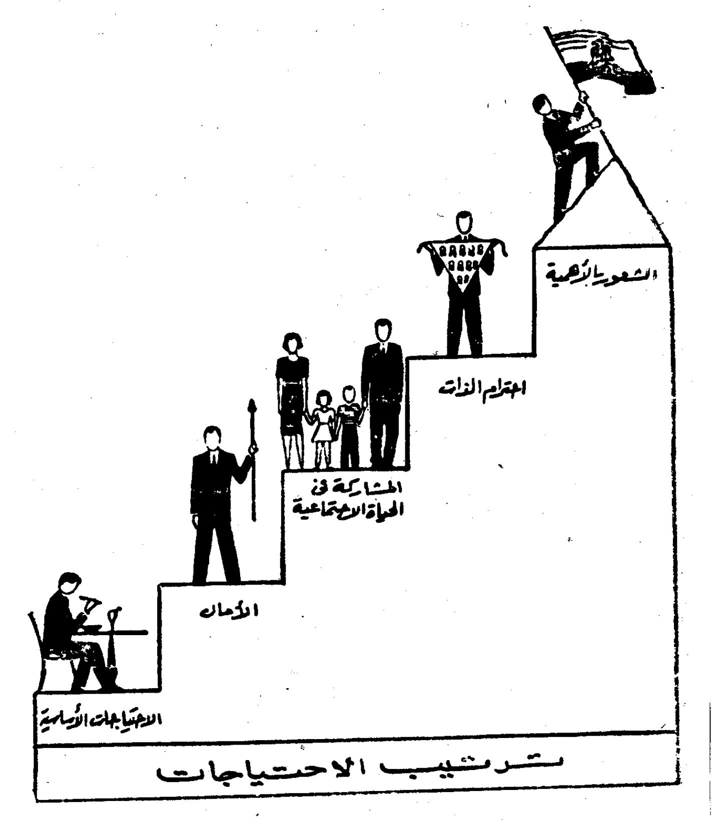
ومما لا شك فيه أنه لا يوجد إنسان ينكر أهمية معرفة أساليب أداء أعمال المديرين لوظائفهم فيامضى "How-it- was-done" of Management غير أن الإدارة – على عكس القانون – ليست علماً قائماً على تحليل الأحداث السابقة . هذا بالإضافة إلى أنه من غير المحتمل أن تكون المواقف التى ستحدث فى المستقبل ، تماثل تماماً نفس المواقف التى حدثت فى الماضى . . وعلى هذا

الأساس فانه توجد خطورة حقيقية فى الاعتماد أكثر من اللازم على تجارب الماضى فى حل المشاكل الإدارية ، وذلك بسبب بسيط . . وهو أن الأسلوب الذى نجح فى حل مشكلة ما فى الماضى ، قد يكون أبعد كثيراً عن الصواب إذا طبق فى حالة تماثله نوعاً ما فى المستقبل .

أن أصحاب المدرسة التجريبية أنفسهم يقررون أن ما يقومون به من دراسات تحليلية ، يستهدفون من إجرائها استنباط «عموميات» تكون ذات نفع وفائدة عند الاسترشاد بها فى التطبيق مستقبلا .

مدرسة العلوم السلوكية Human Behavior School

تعتمد هذه المدرسة على تحليل مفهوم العلم الإدارى ، الذى يستهدف إنجاز الأعمال ، أما عن طريق الآخرين ، أو الإسهام معهم فى هذا الإنجاز . ومن هذا الفهم ، فان أصحاب هذه المدرسة يركزون دراساتهم على العلاقات المختلفة بين الأفراد ، وهو ما يطلق عليه العلاقات الإنسانية Human Relations أو القيادة Leadership ؛ أو أسلوب العلوم السلوكية Behavior Sciences Approach فهم يهتمون بدراسة ديناميكية النشاط الإنسانى من جهة . . ومدى ارتباط هذه الديناميكية بالمناخ الثقافى والحضارى الذى يتم فيه هذا النشاط ؛ إلى غير ذلك من عوامل أخرى . . أى أن هذه المدرسة تدرس مسلك الفرد . . وتتفهم شخصيته ، والجوانب الإدارية فيها ، وتستهدف من وراء ذلك معرفة تصرفاته . . وتنوع واختلاف هذه التصرفات . . والدوافع التى أدت إلى هذه التصرفات ، حيث أن قوة هذه الدوافع تشكل عنصراً على جانب كبير من الأهمية فى الضغط عليه للقيام بتصرف معين . . كالمحافظة على النفس . . والطموح . . والكبرياء . . والجوع . . وحب الأسرة . . والأطفال . . والمشاعر الوطنية ، والارتباط بالتقاليد . . والرغبة فى الزعامة



تهتم مدرسة العلوم السلوكية بالدوافع حيث أنها تشكل عنصراً على جانب كبير من الأهمية فى الضغط على تصرفات الانسان . . . وبذل الجهود لاشباع إحتياجات القوى الوظيفية فى إطار صالح العمل يؤدى إلى درجة كبيرة من الرضى النفسى وبالتالى زيادة الانتاج

. . والترويح عن النفس . . والجنس ،. . والخوف . . الخ . كل هذا يساعد على الاهتداء إلى أساليب يمكن عن طريقها زيادة التجانس بين الأفراد ، وتطبيق العلوم الحديثة التي تسهم في تحقيق هذا التجانس تطبيقاً عملياً . . أي استخدام علوم النفس والاجتماع والأجناس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الأمراض النفسية والتحليل النفسي . . إلى غير ذلك من العلوم التي تكشف عن أسباب تنوع التصرفات الجماعية والفردية . . هذا الكشف يؤدى إلى المعرفة . . وهذه المعرفة تمكننا من التعرف على الدوافع المختلفة التي أدت إلى هذه التصرفات . . وبذلك يمكن إيجاد قدر من المعرفة « للتطور العلمى للسلوك الإنسانى » .. وهذا يساعد على العمل على إيجاد مناخ ملائم يتوافر فيه الفهم المتبادل . . إذ ينبغى أن يفهم الناس بعضهم بعضاً People should understand people فان توافر مثل هذا الفهم يساعدهم على تحقيق أهدافهم .

ومن المعروف أن تصرف الإنسان . . أو سلوكه يتم نتيجة لتفاعله ككائن حى مع الظروف البيئية المحيطة به ، ولذلك نجد الشخص يتصرف وفقاً لهذا التفاعل مع هذه الظروف ، فمثلا تصرف الفرد مع أصدقائه فى مناخ ودى ، يختلف تماماً عن تصرفه معهم فى مناخ رسمى . . فهو فى الحالة الأولى يسمح لنفسه ببعض التجاوزات التى يقبلها منه أصدقاؤه ، وقد يستجيبون له ، أما فى الحالة الثانية فانهم لا يسمحون له إطلاقاً بهذه التجاوزات أيا كانت قوة العلاقات التى تربطهم به ، وذلك نتيجة لوجود عوامل خارجية بهم . : هذه العوامل تؤثر فيهم ويؤثرون هم فيها أيضاً . . وهكذا يتغير سلوك الفرد بتغير الظروف التى يتواجد فيها .

ومما لا شك فيه أن فهم السلوك البشرى يعتبر من أعقد المواضيع التى طرقها الإنسان ، نظراً للاختلافات الفردية بين البشر ، هذا فضلا عن أن الإنسان ككائن حى يعتبر من أكثر الكائنات الحية تعقيداً، ومن أجل هذا فان أصحاب مدرسة العلوم السلوكية يعملون على كشف أساس السلوك الإنسانى فى مختلف المجالات التى يتواجد فيها ، وميادين العمل التى يمارس فيها نشاطه لتحقيق الأسلوب الأمثل الذى يؤدى به عمله فى نطاق إتمام العملية الإدارية . . حيث أن الإدارة تنظر إلى الإنسان على أساس أنه العامل الرئيسى فى الإنتاج ، والعنصر الرئيسى الذى يتوقف عليه اضطراد تقدم المشروع ونموه ، ومن هذا الفهم اتجهت البحوث نحو إنسانية العملية الإدارية . . وأنها تتم فى نطاق إطار اجتماعى معين . . تؤثر فيه . . وتتأثر به . .

ومن أجل ذلك ينبغى العمل على أن يتلاقى هؤلاء الأفراد ، بحيث يتحقق التفاعل الاجتماعى فى العمل من حيث أنه أسلوب يتم عن طريقه الإنجاز أو الإنتاج ، وأفضل الأساليب هى تلك التى تعمل على أن يسلك هؤلاء الأفراد السلوك القائم على توافر الرضى النفسى . . وبذلك تحفزهم على زيادة الإنتاج ولا يمكن أن يتحقق هذا إلا إذا أتيح المناخ الذى تتوافر فيه الثقة بتكافؤ الفرص المتاحة أمام جميع أفراد المجتمع ، كل وفقاً لميوله واستعداده ورغباته وقدراته ، وإذا علمنا أن الإنسان تحركه دوافعه . . وأنه دائماً على استعداد دائم للاستجابة لهذه الدافع بالقدر الذى يراه مناسباً لمصالحه . . وأن هذه الاستجابة تتم وفقاً لتقديراته التى يأخذ فيها فى الاعتبار الظروف البيئية المحيطة به . . فاذا أمكن تصنيف احتياجات الإنسان ، ومعرفة درجة إلحاحها ، وإننا كلما أشبعنا حاجة تطلع الإنسان إلى الأخرى التى تليها وفقاً لتصنيف هرمى عدده بعض علماء هذه المدرسة . . إذا أمكن ذلك ، واستطعنا ألا نوجد أى

تناقض على قدر الإمكان بين تحقيق الإنسان لرغباته ، وبين أدائه لأعماله بأكبر قدر من الكفاءة ، نكون قد حققنا الكفاءة الإنتاجية . . وهذا ما تعمل المدرسة السلوكية على إيجاده . . أى تحقيق الكفاءة الوظيفية . . وبالتالى الكفاءة الإنتاجية لجميع العاملين وهذا ما تستهدفه جميع المجتمعات .

مدرسة النظام الاجتماعى The Social System School

هذه المدرسة تكاد تقترن بمدرسة العلوم السلوكية ، فهى تختلط بها إلى الدرجة التى تجعل البعض يقرر أنه توجد صعوبة فى التفرقة بين المدرستين ، ويقرر أيضاً أنه يمكن القول أنهما مجدولتان فى بعضهما كالضفيرة Interwined وأصحاب هذه المدرسة يعتبرون « أن الإدارة إن هى إلا نظام اجتماعى » . . نظام يتضمن العديد من العلاقات التى تسهم فى مراحل التقدم الثقافى والحضارى . . ولتأكيد ذلك نرى الكثيرين منهم يقصرون بحوثهم ودراساتهم على التنظيمات الرسمية Formal Organizations ، وذلك كما هو الحال مثلا فى الدراسة التى قام بها الأستاذين J.G. March and H.A. Simon ، فهما يعتبران اصطلاح « تنظيم » Organization مواز للاصطلاح « منشأة » Enterprise

وكما يقرران أن التنظيم الرسمى يرتبط أساساً بمفهوم اجتماعى أكثر من ارتباطه بمفهوم السلطة المستخدمة غالباً فى الإدارة لتوجيه النشاط الإنسانى أى أن الجانب الاجتماعى هو الجانب الطاغى أو الغالب . ومثل هذا الفهم أيضاً يوجد فى دراسات عدد كثير من الباحثين ، والذين نراهم يعرفون فى بحوثهم التنظيم الرسمى بالعلاقات الإنسانية . وهم ينادون بتنظيم العلاقات بين مختلف المجموعات البشرية فى التنظيم الرسمى القائم والعمل على توحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الجماعة والارتقاء بهم حضارياً .

والمعتقد أن الأب الروحى لهذه المدرسة هو .Chester I. Bernard فهذا العالم فى سعيه نحو معرفة الجوانب الأساسية للأسلوب الذى تتم به العملية الإدارية ، خرج بمفهوم أطلق عليه «نظرية التعاون Theory of Cooperation» هذه النظرية قائمة على أساس أن أى فرد له هدف يريد أن يحققه من خلال عمله وتعاونه مع الآخرين . . أنه يتواجد فى نظام تعاونى Cooperative System وهو يأمل أن يتمكن أفراد هذا النظام من حسن الاتصال والتفاهم مع بعضهم ، وأن يكون لديهم جميعاً الرغبة والعزيمة على العمل سوياً من أجل تحقيق غرض مشترك Common Purpose هذا الغرض هو إشباع احتياجاتهم فى إطار الظروف البيئية التى تحيط بهم . . إشباع احتياجاتهم التى تعينهم على الحياة Biological Needs . . واحتياجاتهم الجسدية Physical Needs ، واحتياجاتهم الاجتماعية Social Needs .

وقد تناول كثير من الباحثين آراء العالم « برنارد » عن « نظرية التعاون » بالبحث والدراسة والتحليل ليدعموا مدرسة « النظام الاجتماعى » من الناحية الإدارية ، فمثلا العالم هربرت سيمون Herbert Simon تكلم عن المنظمات الإنسانية Human Organizations وفى رأيه أن هذه المنظمات تتضمن العديد من الجماعات البدائية Primary Groups التى تمارس أنواعاً متعددة من النشاط الذى يعتمد بعضه على بعض ، وغالباً ما يتوقف القدر من الأداء الذى يتم به هذا النشاط ، على ما يتحلى به الفرد من ضمير ، مقترناً بأقصى قدر من التوجيه الرشيدالذى يوضح له الأسلوب الأمثل لتحقيق الأهداف المعروفة للجميع .

ويمكن القول أن هذه المدرسة أضافت الكثير من الإدارة . . فقد أوضحت أن العالم يحقق تقدماً مذهلا فيما يتعلق بالعلوم التطبيقية ، بينما يوجد تخلف فيما يتعلق بعلم الاجتماع والنظم الاجتماعية . . وأوضحت أنه

كلما بذلت الجهود نحو الارتفاع بشأن العلوم الاجتماعية ، ارتفعت بالتالى مستويات التدريب والعمل . . وأمكن معالجة المشكلات العديدة التى تتعلق على وجه الخصوص « بالتكيف » . . لأن هذه المدرسة تهتم بالأشخاص . . وأن هؤلاء الأشخاص كجماعات بدائية . . أو مجموعات تزاول نشاطاً داخل منظمات إنسانية . . هؤلاء جميعاً ينبغى أن تبذل الجهود من أجل أن يتكيفوا فيما بينهم حتى يمكن خلق مجتمعات متجانسة .

هذا بالتالى دفع أصحاب هذه المدرسة إلى أن يبحثوا فى « لغة الاتصال » المناسبة . . إذ المعروف أنه وفقاً للتطور الحضارى الذى نعيش فيه ، يقرر العلماء أن « لغة الاتصال » هذه لها جوانب ثقافية واقتصادية وسياسية وإدارية .. ولغة الاتصال هذه توضح . . وتشرح . وتقنع .. وهذه من أهم الأسس التى تقوم عليها الإدارة . . إذ أنه عن طريق هذه اللغة يمكن للانسان أن يكتسب أنماطاً جديدة من السلوك .. أنماطاً جديدة لو أمكن أداءها وفقاً للجهد الذى بذل فى تعليمه ، فإن هذا يعنى نجاح الإدارة فى إيجاد تفاعل صحى بينها وبين الفرد ، الأمر الذى يعينها كثيراً على تحقيق الأهداف المرجوة . . إذ أنه مما لا شك فيه أنه لا يمكن إحداث أى قدر من التطور الحضارى ، أو الفنى أو المادى إلا عن طريق الإنسان . . الإنسان الذى يتفاعل مع مجتمعه ثقافياً وفنياً ، ليتمكن من تطوير مجتمعه الصغير والكبير حضارياً ، وهذا ما تستهدفه مدرسة النظام الاجتماعى .

مدرسة نظرية اتخاذ القرار : The Decision Theory School

هناك من يعتقد أن نظرية اتخاذ القرارات ، تعتبر امتداداً « لنظرية رغبات المستهلكين » Theory of Consumer's Choice والتى كانت موضع اهتمام الاقتصاديين لفترة طويلة . فقد برزت من خلال اهتمامات اقتصادية

عديدة .. كالمنفعة القصوى Utility Maximization ومنحنيات السواد Indifference Curve والمنفعة الحدية Marginal Utility والسلوك الاقتصادى فى ظل المخاطرة وعدم التأكد من احتمالات المستقبل Economic Behavior Under Risks and Uncertainties ولذلك يرى الكثيرون أنه لا عجب إطلاقاً إذا كان معظم أصحاب هذه المدرسة من الاقتصاديين النظريين ، خاصة وأن هذه المدرسة ترتبط ارتباطاً كبيراً بالرياضيات .

وأصحاب هذه النظرية يرون أن الإدارة إن هى إلا نوعاً من السلوك المتواجد فى مختلف التنظيمات الإنسانية ، هذا السلوك يتطلب عملية التوجيه والسيطرة على النشاط فى هذا التنظيم الإنسانى ، ومن هذا الفهم ، فان الوظيفة المحددة للادارة هى تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة تجعلها فى أقصى درجات الكفاءة الممكنة ، أخذاً فى الاعتبار أن الإدارة تعمل مع مجموعات إنسانية . . أو مع أفراد يرتبطون جماعيا بالتنظيم . . وليس مع أشخاص بذاتهم . . الأمر الذى يتطلب إعطاء عناية خاصة لاتخاذ القرارات على مختلف المستويات العاملة فى التنظيم ، والتصدى للمشكلات بأسلوب علمى حتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة . .

وفى ذلك يقول العالم برنارد « تتطلب الأصول العلمية لاتخاذ القرارات عدم التصدى للمشكلات فى غير أوقاتها الملائمة ، أو اتخاذ قرارات غير ذات فاعلية ، أو اتخاذ قرارات تدخل فى اختصاص الآخرين » . . كما أشار إلى العلاقات فى نطاق الهيكل التنظيمى للمشروع ، وما يترتب على ذلك من قرارات . . وهو يرى أن القرارات تنقسم إلى أنواع ثلاثة : قرارات وسيطة . . وقرارات استئنافية . . وقرارات ابتكارية .

القرارات الوسيطة : Intermediary Decisions

كما هو الحال مثلا إذا أصدر مجلس الإدارة قراراً معيناً وفوض عضو مجلس الإدارة فى تنفيذه وفى هذه الحالة فان عليه أن ينفذه وفقاً للتعليمات الصادرة إليه . . غير أنه قد تجد الظروف طارئة يرى معها أن تنفيذ مثل هذا القرار قد يعود بأضرار . . الأمر الذى يتطلب أن يكون هناك نوعاً من التصرف ، وحينئذ يكون عليه أن يتخذ قراراً فى حدود الظروف الطارئة لصالح المنشأة ويتحمل نتائجه . وتتطلب مثل هذه القرارات الوسيطة مهارة فائقة فى العلاقات الإنسانية لما لهذه القرارات من طبيعة تنفيذية تقضى فى سلوك الأفراد المتأثرين بها .

القرارات الاستئنافية : Appellate Decisions

يقتضى تصريف الأمور ، تفويض المستويات الأدنى العاملة فى بعض السلطات لتنفيذ بعض أوجه النشاط التى يتطلبها إنجاز الأعمال ، ويكون للمرؤوسين فى مثل هذه الأحوال الحق فى اتخاذ القرارات المناسبة ، غير أنه توجد بعض المواقف التى يتبين فيها أن المرؤوس ليس على مستوى القدرة على التنفيذ ، أو أن المرؤوس يتضح له غموض التعليمات الصادرة إليه ، الأمر الذى يتطلب ضرورة الحصول على تعليمات جديدة . . وغالباً ما تتخذ مثل هذه القرارات عند وجود بعض الخلافات بين رؤساء الأقسام أو الوظائف ذات المستوى الإدارى الواحد ، الأمر الذى يتطلب الحسم توضيحاً للأمور وتيسيراً للعمل . .

القرارات الابتكارية : Creative Decisions

هذه القرارات تصدر عن الإدارى القادر المتمكن من عمله ومن نفسه ، وذلك لأن هذه القرارات يترتب عليها بالضرورة تغييراً فى السياسات القائمة . .

الأمر الذى يصطدم حتما بمعارضة واضعى هذه السياسات ، وهم غالباً فى مراكز عليا ، مما يعقد من مشكلة تنفيذ القرار الجديد ويجعل الأخذ به أكثر صعوبة .

غير أننا نوجه النظر إلى أن هذا دائماً شأن كل جديد ، الفكر المتطور يصطدم دائماً بالفكر التقليدى ، وعلى قدر الإيمان تكون المثابرة ، وتهون المصاعب ، إلى أن تتضح الرؤيا ويتبين فضائل الأسلوب الجديد . . ومما لا شك فيه أن مثل هذه القرارات الابتكارية تعتبر قمة النجاح لمن يشغلون مختلف المستويات الإدارية التنفيذية .

ونظراً لارتباط مدرسة نظرية اتخاذ القرارات بالرياضيات ، فانها تتطلب ضرورة التعرف بدقة على المشكلة التى من أجلها يتخذ القرار . . ومما لا شك فيه أن الإدارى الناجح يتميز عن غيره بقدرته على الإحاطة بمختلف جوانب المشكلة ، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها ، ثم وضع مقاييس أو معايير للحكم على سلامة إنجاز القرارات التى اتخذت Establish Criteria of Judgement وهذا يتطلب منه بذل جهد لجمع جموع البيانات التى تتعلق بموضوع القرار ، وبذل جهد أكبر للتأكد من أن هذه البيانات محايدة ، حتى لا يصدر القرار مشوباً بالانحياز . ولعل من المناسب أن نوضح أن اتخاذ القرار يتضمن أن تبذل الجهود نحو وضع بدائل حتى يمكن اختيار أفضلها Select Preferred Solution خاصة وأن أصحاب هذه المدرسة يحسبون احتمالات كل قرار رياضياً . . الأمر الذى يمكنهم من اتخاذ القرار الأفضل أو بمعنى أوضح زيادة احتمالات سلامة القرار الذى استقر عليه الرأى .

المدرسة الرياضية : The Mathematical School

يرى علماء المدرسة الرياضية فى الإدارة ، أن الإدارة إن هى إلا نماذج وعمليات رياضية Mathematical models and process كما يقررون أيضاً أن الأساليب والطرق الرياضية يمكن استخدامها بواسطة أى مدرسة من مدارس النظريات الإدارية . والمعتقد أن أكبر المدارس التى تؤمن بهذا الرأى . مدرسة « بحوث العمليات » والتى يطلق أصحابها فى بعض الأحيان على أنفسهم « علماء الإدارة Management scientists ويعتقد هؤلاء العلماء أنه إذا كانت الإدارة . . أو التنظيم . . أو التخطيط . . أو اتخاذ القرارات ، إن هى إلا « عمليات منطقية Logical process » ؛ فانه يمكن القول أيضاً أنها « رموز وعلاقات رياضية "Mathematical symbols and relationships"

وأهم أساس تعتمد عليه هذه المدرسة هو النموذج الرياضى ، والذى يعد بحيث يصف المشكلة موضع البحث ، ويحدد المتغيرات الأساسية التى تؤثر فيها ، ويبين طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات هذا فضلا عن أنه يتضمن مجموعة من المعادلات الرياضية التى توضح القيود التى تحكم الإدارة فى اتخاذ قراراتها ، وتصف كفاءة النظام موضع البحث . . ويوجد فى الغالب أسلوبين لاستخراج أفضل الحلول عن طريق هذا النموذج الرياضى ، الأسلوب الأول هو الأسلوب التحليلى Analytical ، والأسلوب الثانى هو الأسلوب الرقمى Numerical

أما الأسلوب التحليلى فانه يعتمد على استخدام الاستنتاج الرياضى ويتطلب أنواعاً من الطرق الرياضية . . كالتفاضل . . ورياضة المصفوفات . . أما الأسلوب الرقمى فيقوم على أساس محاولة وضع قيم رقمية مختلفة والتعويض بها عن المتغيرات المسيطر عليها فى مجموعة المعادلات بالنموذج على سبيل التجربة . . وينبغى أن يتم باستمرار اختيار النماذج المطبقة عن طريق تحليل

قدرة النموذج على التنبؤ بآثار التغيرات التى قد تدخلها الإدارة على كفاءة النظام كله . وكلما كانت القدرة على التنبؤ دقيقة ، كلما كان النموذج يعبر تعبيراً صحيحاً عن الحقيقة . . أما اختيار الحل فيكون بمقارنة النتيجة المترتبة على تطبيقه بالنتائج التى كانت تتحقق قبل ذلك .

ومما لا شك فيه أنه لا يوجد أدنى شك فى الفائدة العظمى التى يمكن تحقيقها فى أى بحث نتيجة لاستخدام الأسلوب الرياضى . . غير أنه هناك من يقرر — ونحن نشاركه فى رأيه — أنه من الصعب تقرير أن « الرياضيات » تشكل مدرسة مستقلة بذاتها لنظرية الإدارة . . وإلا اعتبرت كذلك مدرسة مستقلة فى علوم الطبيعة . . والكيمياء . . والهندسة . . والطب . . الخ . . إذ أن هذه العلوم وغيرها تعتمد أيضاً على الرياضيات . ويمكن القول أن الإدارة أيضاً تستخدم الرياضيات على نطاق واسع نظراً لقدرتها على الإحاطة الشاملة بجوانب الموضوع الإدارى . . وهى هنا تستخدمها كأداة أكثر من استخدامها كمدرسة .

A tool rather than a school.

ولعل مما يساعد على انتشار استخدام الرياضيات على نطاق واسع ، ذلك التقدم المذهل الذى حدث فى ميكنة أجزاء واسعة من العمل الذهنى تحت لواء « النظرية العامة للتحكم » وعن طريق الحاسبات الإلكترونية التى تسمى بالعقول الإلكترونية والتى لا تستغنى عن العقل البشرى كما قد يتبادر إلى أذهان البعض ، بل يتيح له فرص التخلص من الأعمال الذهنية الروتينية ليسموا إلى مستويات أعلى من الخلق والإبداع والابتكار ، ويكفى توضيحاً لهذا أن نذكر أنه يوجد فى بعض الجامعات فى الخارج عقولا الكترونية تنجز من العمليات الرياضية فى دقيقة واحدة ، ما لا يستطيع إنجازه أبرز علماء الرياضية ، لو استمر يعمل لمدة ٢٤ ساعة كل يوم ولمدة أربعة آلاف عام ! ! . .

٣

تطور نظرية الادارة

The Development of a Theory of Management

ولعل طبيعة الإنسان التى خلقها الله ، والتى تفرض عليه أن يسعى وراء الرزق لكى يعيش ، هذا بالإضافة إلى تكوينه الجسدى ، ومشاعره النفسية المتباينة ، قد فرضت عليه أن يتعاون مع غيره من الناس من أجل تحقيق أهدافه ، وهو فى سعيه هذا نحو تحقيق أهدافه ، يرغب فى الحصول على أقصى منفعة ممكنة . . مع بذل أقصى جهد ممكن . . وتحمل أقل نفقة ممكنة . . مع استبعاد كل ما يعكر عليه مزاجه أو صفو حياته . . هذه المواصفات الفطرية التى توجد فى الإنسان، تنطبق أيضاً على مختلف المجموعات البشرية ، أياً كان نشاط هذه المجموعات . . نشاطاً تجارياً . . أو عسكرياً . . أو دينياً . . أو خيرياً . . أو اجتماعياً . . فاذا كان على هذه المجموعات البشرية أن تعمل لكى تحقق أهدافها ، فان هذا يعنى بالضرورة وجود نوع من الإدارة ، ووجود هذه الإدارة يعنى أنها تقوم بتهيئة الظروف البيئية المحيطة بالجماعة بحيث تكون صالحة للعمل ، كما يعنى أيضاً أن هذه الإدارة تقوم بأوجه النشاط الذى يمكن هذه الجماعة من تحقيق أهدافها ، أى أنها . . تخطط . . وتنظم . . وتعين القوى العاملة . . وتوجه . . وتراقب . . وتنسق . . الخ . . كل هذا النشاط الإنسانى حاول بعض العلماء تنظيمه وصياغته فى أسلوب علمى تمهيداً لاستنباط نظرية للادارة تكون هادياً ومرشداً للعاملين فى هذا المجال .

فكرة الإدارة :

إذا نظرنا إلى طبيعة الإنسان وأسلوبه فى الحياة ، وجدنا أنه مدنى بطبعه ، أى أنه اجتماعى بفطرته ، ولا يسهل عليه أن يعيش منعزلا عن غيره من الأحياء ، ولا يستطيع أن يحقق بجهده المنفرد كل مطالبه فى الحياة . . ولعل هذا هو الذى جعل الإنسان يحاول منذ فجر التاريخ البشرى أن يلجأ إلى منظمات متوالية لتحقيق أهدافه ، فبدأ بالأسرة ، وانتقل إلى القبيلة ، ثم الدولة ، ثم منظمات أخرى . . وهو يريد من وراء كل ذلك أن يحقق تبادل المعونة بين أفرادها ، ومعنى هذا أن الإنسان لا بد له من أن يتعاون مع بعضه بعضاً ، وهو فى تعاونه من أجل تحقيق أهدافه يحقق جهداً بشرياً . . هذا الجهد البشرى يتضمن على ما يمكن أن يطلق عليه مقدماً . . فكرة الإدارة .

ولما كانت الجماعة البشرية قائمة منذ أن خلق الله الإنسان ، ونظراً لأن الإنسان هو سيد الأحياء فى هذه الأرض ، وهو خليفة الله فيها ، فقد ميزه عن سواه بالعقل والتفكير وسعة الذكاء ، وغير ذلك من الهبات والطاقات ، نظراً لكل ذلك — فقد كان من المفروض أن تكون العلوم التى تنظمه ، وتدير له أوجه نشاطه ، نقول من المفروض أن تكون مثل هذه العلوم من أكثر العلوم ازدهاراً وتقدماً .

وفى الحقيقة ، فان هناك من يقرر أنه يتضح من ترجمات أوراق البردى المصرية ، والتى يرجع تاريخها إلى ١٣٠٠ سنة قبل الميلاد ، يتضح منها أن القدماء المصريين كانوا يهتمون جداً بتنظيم وإدارة الدولة ومختلف أجزائها ومرافقها ، وأن الأهرامات فى مصر ، ومهارة النبى يوسف عليه السلام فى معالجته للمجاعات التى سادت وقتئذ ، لخير شاهد على وجود المهارة الإدارية فيما مضى . . كما ويقررون أن مثل ذلك كان يوجد أيضاً فى الصين

القديمة ، وأن تعاليم « كنفوشيوس Confucius » كانت تتضمن مقترحات عملية للادارة العامة للدولة على أسس سليمة ، وكانت تؤكد على ضرورة اختيار « قيادات قادرة Capable officers » وتعيينها فى شتى مواقع الدولة ، بحيث تتوافر الأمانة والنزاهة وروح الإيثار والبعد عن الأنانية .

وكذلك إذا رجعنا إلى سجلات الفترات الأولى من تاريخ اليونان ، فاننا نجد كثيراً من المؤشرات التى توضح تقدير اليونانيين لوظيفة الإدارة ، وذلك على الرغم من عدم القائهم أية أضواء على استخدامهم لمبادىء الإدارة ، وخير شاهد على ذلك هو وجود « الكومونولث الأثينى Athenian Commonwealth » فقد كانت له مجالسه Councils ومحاكمه الشعبية Popular Courts ، وقادته الإداريين الرسميين Administrative Officials ، ومجلس القادة Board of Generals هذا فضلا عن أن تعريف فيلسوفهم « سقراط Socrate » للادارة يكاد يتفق فى مفهومه مع مفهوم وظيفة الإدارة فى تطورنا الحديث ، حيث أنه عرفها بأنها « مهارة منفصلة عن المعارف الفنية والخبرة العلمية

" A skill separate from technical knowledge and experience ".

وكذلك إذا رجعنا إلى سجلات روما القديمة Ancient Rome ، فيما يتعلق بالإدارة ، فاننا نجدها غير كاملة ، غير أنه كان من المعروف جيداً أن التعقيدات فى الوظيفة الإدارية أدت إلى تطوير « الأساليب الفنية للادارة Management Techniques تطويراً ملحوظاً . ووجود نظام الحكم الرومانى ، ومنزلة حكامهم Roman Magistrates الرفيعة ومجالات نفوذهم الواسعة ، توضح العلاقة الهرمية التى كان يتميز بها تنظيمهم . ويمكن أن يقال فى الحقيقة ، أن السر وراء عبقرية الرومان الفعلية ، ونجاح إمبراطوريتهم ، إنما يعود بالدرجة الأولى إلى قدرتهم على تنظيم شئونهم .

فمن خلال مبدأ التدرج الهرمى Scalar Principle وتفويض السلطة ، تمكنت روما من التوسع ، وحققت امبراطورية ذات كفاءة تنظيمية لم يكن لها شبيه من قبل .

وكذلك يمكننا أن نقول أن من أقدم المنظمات كفاءة فى تطبيق أساليب تنظيمية وإدارية فعالة ، « الكنيسة الكاثوليكية الرومانية The Roman Catholic Church » ، ومن الأمثلة الحية على ذلك التدرج الهرمى فى تفويض السلطة الممنوحة لمختلف المنظمات الإقليمية التابعة لها ، والتخصص فيما يتعلق بالنشاط الوظيفى الذى تمارسه ، واستخدامها المبكر لأسلوب الإدارة الاستشارية Staff-device

ونحن نرى فى الإسلام أن نظام الحكم وضع صالح الجماعة فوق صالح الفرد ، وجعل نظام الحكم أمانة ينبغى أن تؤدى على خير وجه ، « إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل » . . وكذلك جعل الشورى أساس الحكم حيث يأمر الله الرسول عليه الصلاة والسلام بذلك فى قوله تعالى « وشاورهم فى الأمر » . . « وأمرهم شورى بينهم » . . وحق الأمة فى أن تختار حكامها . . تعينهم . . وتعزلهم . . وتراقبهم فى كل تصرفاتهم الشخصية والعامة . . وكذلك الحريات العامة وحدود التمتع بها ، ، وتنظيم بعض قواعد بناء الإسلام ، مثل إقام الصلاة . . وإيتاء الزكاة . . وصوم رمضان . . وحج البيت لمن استطاع . . إلى غير ذلك من المبادىء التى ترشد إلى الأسلوب الأمثل فى المعاملات بما يحقق أسساً قويمة للجماعة البشرية ، يؤدى تطبيقها إلى تحقيق الأمن والرضا والاستقرار للجميع . . كل هذا ترك حصيلة وافرة من النظم والأساليب التى طبقت ، والتعليمات التى صدرت ووجهت . . ولم تمنع امتداد رقعة الدولة الإسلامية

على أجزاء من صعيد آسيا وأفريقيا وأوروبا من أن تكون تعليمات الحكم الإدارية والنظامية فى غاية من الوضوح وما زالت هذه التعليمات يضرب بها الأمثال حتى اليوم .

ولعل من المناسب أن نوضح فى هذا المقام ، أن التنظيمات العسكرية على مر العهود كان لها أسلوبها التنظيمى والإدارى الذى استفادت منه المنشآت التجارية ، وقد كان أسلوبها التنظيمى والإدارى بسيطاً حتى زمن قريب ، إذ كان يتم فى حدود البنيان الهرمى الذى تتحدد من خلاله السلطات والعلاقات ويتم توصيل الخطط والتعليمات بما يرفع من المعنويات ويمكن من تحقيق الأهداف . . وهناك من يقرر أنه حتى « نابليون بونابرت» القائدالأوتوقراطى كان يضيف إلى قوته القيادية شرحاً دقيقاً لأهداف التعليمات التى كان يصدرها إلى ضباطه وجنوده .

وهناك من يضيف إلى قائمة الجماعات والمفكرين الذين ركزوا على أهمية إيجاد نظام للدولة يدار بأعلى قدر من حسن التوجيه الإدارى ، جماعة الكامبرال " Cameralists " . . وتتضمن هذه المدرسة المفكرين والمهتمين بالإدارة العامة فى كل من ألمانيا والنمسا . وكانوا يدينون بنفس المعتقدات التى يدين بها أصحاب « المدرسة التجارية » من الإنجليز ، وأصحاب « المدرسة الفيزوقراطية» من الفرنسيين ، فيما يتعلق بالاقتصاد السياسى ، والتى سادت من القرن السادس عشر حتى القرن الثامن عشر . .

غير أنهم كانوا أكثر منهم اهتماماً بقدرة التوجيه الإدارى المنظم على تحقيق الازدهار والنمو والتقدم ، وهم فى هذا يقولون ، أنه إذا كان حسن التنظيم يمكن الفرد من زيادة ثروته ، فانه من باب أولى يكون لازماً لإدارة الدولة أو مرافقها . . ومن هنا استنبطوا بعض المبادىء الإدارية ، وكانت نظرتهم تتصف بشمول الأساليب الفنية الإدارية

" Universality of Management Techniques "

وأكدوا فى تطبيقهم على جوانب هامة متعددة ، كالتخصص الوظيفى وحسن تدريب واختيار المعاونين لمختلف الوظائف الإدارية ، وإنشاء جهاز محاسبى للدولة ، والسرعة فى الإجراءات القانونية ، وأخيراً تبسيط الإجراءات الإدارية .

أى أن فكرة الإدارة بكل ما تعنيها من افتراضات ، وما تستهدفه من أهداف فلسفية واجتماعية كانت قائمة فى مختلف العهود . . فما لا شك فيه أن الجماعات البشرية كانت تعيش حياتها المدنية ، والعسكرية . . وأن هذه الجماعات كانت تتحرك . . وهى فى تحركها ، كان يوجد من يوجهها . . وكان يوجد من يخضع لهذا التوجيه . . وكان يوجد أيضاً المنتفعين من وراء هذا الجهد والنشاط البشرى .

تأخر نظرية الإدارة :

غير أننا يمكننا أن نقول أن الجهود التى بذلت نحو استنباط مبادىء . . وقواعد . . ونظم . . وإجراءات للإدارة ، أو انتهاج أسلوب علمى فى البحث والدراسة للادارة يسمح بأن تكون لها نظرية ، ويسمح للادارة بأن تصبح علماً متعارفاً عليه مستقلا بقواعده ونظمه ، نقول أن هذا قد تأخر كثيراً ، نظراً لاعتبارات عديدة ، ذكرنا بعضها سابقاً ، هذا بالإضافة إلى أن النشاط التجارى فيما مضى لم يكن من المهن المرموقة ، أو المهن التى يتطلع إليها على وجه الخصوص فئة المثقفين ، فقد كانت تعتبر المهن التجارية من « المهن الحقيرة Degrading Occupation وحتى نضرب مثلا على ذلك نشير إلى وصف نابليون بونابرت للانجليز عندما أراد تحقيرهم . . فقد وصفهم بأنهم أمة من « أصحاب الحوانيت Naiton of Shop-keepers » . هذا بالإضافة إلى أن علماء الاقتصاد ساروا فى بحوثهم ودراساتهم التحليلية

للمشروعات التجارية ، على هدى الأسلوب الذى رسمه لهم أستاذهم « آدم سميث » . . الذى كان يهتم بتدعيم ثروة الأمة ، وكان « آدم سميث » يصف رجال الأعمال بأنهم « مجموعة من الرجال . . لا تتفق مصالحهم مع مصالح الجماهير . . إن مصالحهم غالباً ما تكون فى خداع الجماهير وظلمهم . . وتبعاً لذلك . . فانهم فى أحيان كثيرة خدعوا الجماهير وظلموهم » .

وفيما يلى نسوق تعبيره :

" They are an order of men, whose interest is never the same with what of the public, who have generally an interest to deceive and even to oppress the public, and who accordingly have, upon many occasions, both deceived and oppressed it ".

هكذا كانت النظرة إلى التجارة . . وإلى رجال الأعمال . . هذه النظرة أخرت الجهود نحو إيجاد نظرية للادارة ، حتى علماء النظريات السياسية لم يهتموا بها الاهتمام الكافى ، على الرغم من أن الإدارة من أهم واجبات الحكومة . . والحكومة تعتبر أقدم وأشمل شكل من أشكال التنظيم الاجتماعى . . إن اهتمامهم كان يتجه بالدرجة الأولى نحو وضع سياسات على المستوى القومى والعالمى .

وفى الحقيقة ، يمكننا القول أن الثورة الصناعية ، والتقدم المذهل فى العلوم والفنون التطبيقية . . والنظرة الجدية إلى دور الإنسان فى نطاق التجمعات البشرية ، وخلق حوافز تدفعه إلى أن ترتبط أهدافه بأهداف المشروعات . . هذا بالإضافة إلى الأزمات الاقتصادية الكبرى التى اجتاحت العالم وعلى وجه الخصوص عام ١٩٢٩ ، وما ترتب على ذلك من تطبيق أساليب جديدة لتدعيم الاقتصاد والتغلب على الأزمة فى بعض الدول ، كما هو الحال فى

الولايات المتحدة الأمريكية عندما طبقت النظام الجديد الذى أطلق عليه New Deal كل هذا أدى إلى الاهتمام بطبيعة الدور الذى يقوم به المديرون .

ثم حدثت الظروف التى أدت إلى تكثيف الجهود نحو إيجاد نظرية لإدارة الأعمال التجارية . . هذه الظروف هى ظروف الحرب العالمية الثانية ، فقد كان هناك حرص شديد على زيادة الإنتاج ، بأقل التكاليف الممكنة ، وهذا الحرص هو الذى ركز على الدور الذى يمكن أن يقوم به المدير فى هذا المجال ، فقد اعتبرت الإدارة هى العامل الاستراتيجى لإمكان تحقيق هذا الهدف . . وهكذا تدفع الحاجة المجتمعات إلى بذل مزيد من الجهد للتغلب على ما يقابلها من مشكلات . . وليس هناك مشكلات أعقد من مشكلات الحروب التى تهدد الأمم بالخطر . . فتعمل على زيادة الإنتاج ، فى ظل ظروف تفقد فيها أبناءها . . الأمر الذى يحفزها على أن تبذل جهوداً مضاعفة لكى تتعرف على أفضل الأساليب لتوجيه النشاط الإنسانى بحيث يحقق الكفاءة الإنتاجية .

ومما لاشك فيه أن التطور الصناعى الكبير الذى حدث أدى إلى كبر أحجام المشروعات ، ووجود وحدات للعمل كبيرة ، يعمل فيها عدد كبير من الأشخاص . . أى زيادة التجميع والتركيز لعناصر الإنتاج فى مكان واحد ، وفى مصانع ضخمة . . واقترن ذلك باتساع أسواق الاستهلاك . وخلق أساليب الائتمان القادرة على المعالجة المصرفية . . هذا وغيره أدى إلى بروز أنواع متعددة من المشكلات الإدارية لم تكن معروفة من قبل . . الأمر الذى كان له أكبر الأثر فى توجيه الجهود نحو الاهتمام بالمشاكل الإدارية الملحة والمتزايدة ، بحيث يمكن القول أن الإدارة أصبحت أسلوباً من أساليب العمل لا يجيده إلا هؤلاء الذين تعلموه وخبروه ، ومارسوه وطبقوه . . وهناك من يقرر أن من أوائل النشاط الإدارى الذى برز ، إدارة

الإنتاج – وإدارة الأفراد نتيجة لأهمية العلاقات الإنسانية والحقوق العمالية . . ثم برزت إدارة التكاليف للتغلب على المنافسة فى الأسعار ، والسعى وراء زيادة الربح . . ثم إدارة المبيعات لتحقيق أكبر خفض ممكن فى نفقات البيع والتوزيع ودراسة السوق والعملاء ، ثم إدارة الشراء . . ثم تبين أهمية وجود علاقات طيبة وحسنة بين القوى البشرية العاملة فى الداخل . . وبين المنشأة فى الخارج . . فأدى هذا إلى إنشاء إدارة العلاقات العامة . وهكذا أخذ يتوالى ظهور الوظائف التخصصية المختلفة من فنية وعامة ، وذلك نتيجة للتطور العلمى والاجتماعى والفكرى والصناعى والإدارى والاقتصادى بحيث يمكن القول أن الإدارة الحديثة بما وصلت إليه الآن إن هى إلا إنتاج وثمار عملية تطورية معقدة وطويلة ، ما زالت تأخذ طريقها نحو الارتقاء والاتقان . . وذلك عن طريق البحث العلمى للفكر الإدارى . . وهذه الجهود تسير قدماً نحو إيجاد « نظرية للادارة » . .

مفهوم النظرية :

يعرف الأستاذان Paul R. Mort and Donald H. Ross فى كتابهما . مبادىء مدرسة الإدارة Principles of School Administration النظرية بأنها :

« أدق صورة عقلية لكيفية عمل الكائن الحى ، آخذة فى الاعتبار كل الحقائق والظواهر المعروفة . والنظرية الجيدة تكون للتطبيق ، ولا يوجد فيها شىء غير عملى . . وعلى قدر اعتماد النظرية على الحقائق ، يكون التطبيق المستند إليها سليماً وحكيماً . أما إذا استند بناء على النظرية على عناصر بعيدة عن الحقيقة ، فانها تكون نظرية سيئة ، ويكون الاستناد إليها فى التصرف ضرباً من اللهو والعبث ، ويكون مثل من يطبقها مثل فأر يجرى بطريقة عشوائية

فى مجاهل الغيب . أن النظرية الجديدة هى القدرة على تحسس الطرق نحو الهدف بأقل قدر ممكن من العشوائية والتخبط » .

وحتى يمكن أن تكون النظرية على جانب كبير من الوضوح ، فان المنطق العامى يتطلب أن يكون هناك اتفاق على دقة المفاهيم والمصطلحات المستخدمة فى البحث والدراسات التى تجرى من أجل بنائها . : وينبغى البعد تماماً عن النظرة الشخصية فى بناء النظرية وذلك خشية أن يكون كل إدارى لنفسه نموذجاً للعمل . . ويطلق عليه نظرية ! ! . . . لأن ذلك يعتبر خلطاً للأمور . . فنموذجه للعمل الذى يؤديه يعبر عن مجموعة من القواعد الأبجدية التى كونها نتيجة لخبرته التطبيقية ، ونظراً لأن هذه الخبرات محدودة بالضرورة فان القواعد الأبجدية المستخلصة غالباً ما ينقصها العرض ، والعمق والاستنتاجات المنطقية اللازمة لتكوين النظرية . . . وقد يكون الإدارى رأياً عن كيفية حل المشكلات المتعددة التى يواجهها كل يوم ، إلا أنه لا يجب أن يخدع نفسه بوهم إن هذا الرأى هو نظرية من النظريات ! .

إن طبيعة الجهود التى تبذل نحو الوصول إلى نظرية مناسبة للادارة هى فى حقيقتها حركة نحو الوصول إلى أسلوب علمى فى الإدارة . . هذا الأسلوب يمكن أن يؤكد كثيراً فى الحقائق المستخلصة عن طريق الدراسة والبحث العلمى الدقيق . . فينبغى دائماً تفسير الحقائق ، وعلى أساس الوصف والتفسير يمكن التوصل إلى التنبؤ الدقيق ، وكل هذا يتطلب أن يخضع الاستقصاء العلمى لعديد من المعايير ، والتى منها الموضوعية Objectivity أى البعد عن التحيز لوجهة النظر الشخصية ، والنتيجة المستقرة التى يمكن الاعتماد عليها Realibility نتيجة لما تثبته التجربة من أن نفس النتيجة يتوصل إليها باحثون متعددون باستخدام نفس المادة العامية بنفس الطريقة ، وكذلك تعريف مجموعة الإجراءات Operational Definitions ، التى تسمح

بادراك وتحديد الظاهرة موضع الاختبار ، فضلا عن الوضوح والشمول Comprehensiveness

ولعل من الحقائق المعروفة ، صعوبة التوصل إلى تعريف جامع مانع لمفهوم النظرية وهناك تعريفات متعددة فى هذا الموضوع ومنهم هربرت فيجل Herbert Feigl الذى يعرف النظرية بأنها « مجموعة من الفروض يمكن عن طريقها باستخدام المنطق الرياضى التوصل إلى قوانين تجريبية ، ومن ثم تعطى النظرية توضيحاً لهذه القوانين التجريبية » أى أن النظرية هى أساس مجموعة من الفروض التى يمكن عن طريقها استنباط مجموعة من القوانين أو المبادىء التجريبية .

على هدى هذه الآراء ، يمكننا أن نلقى أضواءً على البحوث والدراسات التى أجريت من أجل تأصيل العلم الإدارى ، فقد تشعبت البحوث والدراسات وترتب على ذلك وجود مدارس فكرية إدارية متعددة ومتشعبة ، أسهم كل منها بقدر فى تدعيم العلم الإدارى . . وبذل جهداً مرموقاً نحو محاولة إيجاد نظرية للادارة ، ولعلنا نردد الحقيقة حينما نذكر أنه يكاد يكون هناك إجماع على أن بدأ ظهور الجهود نحو إيجاد نظرية للادارة إنما يقترن بالجهود التى بذلها « فردريك ونسلو تايلور » ، وزميله « هنرى فايول » والتى وصفتها المراجع بـ (مدرسة الإدارة العلمية) ، والتى تميزت بجهود كثيرة تتعلق بالبحث والدراسة نحو جوانب السلوك الفنى والتخصص الوظيفى ، ثم تتابعت الجهود نحو اكتشاف الكنه الحقيقى لوظائف المديرين ، والأسلوب الأمثل الذى يمكن عن طريقه تحقيق قدرتهم على تنسيق الجهود البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف مختلف المشروعات والوحدات ، وإذا كان من المستحيل أن نعدد جميع الجهود إلا أننا أوضحنا بعضها ، ويمكن للراغب فى الاطلاع

والتعمق أن يستزيد من مناهل المراجع العلمية الإدارية الحديثة التى تحفل بها مكتبات العلم الإدارى المعاصر ، وهى عديدة . . ومتوافرة .

إسهام مديرى الأعمال فى نظرية الإدارة

Contributions of Business Managers

ولعل من أهم الإسهامات التى تمت من مديرى الأعمال من أجل إيجاد مبادىء تسهم فى إيجاد نظرية للادارة ، هو ما سبق أن أشرنا إليه من إسهامات « فردريك ونسلو تايلور » ، « هنرى فايول » . . وكذلك نوجه النظر إلى بعض مديرى الأعمال الذين أسهموا فى تاريخ مبكر فى الجهود نحو تحقيق مفهوم علمى للتنظيم والإدارة . . ومن بين هؤلاء « رسل روب Russel Robb » الذى ألقى ثلاث محاضرات فى موضوع التنظيم « على مجموعة خاصة من طلبة الدراسات العليا فى كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد Harvard بأمريكا . . وكانت المادة العلمية التى أعطيت فى هذه المحاضرات مستمدة من خبرته العملية . . وقد أوضح فيها أن التنظيم يعتبر أداة للاستخدام الأمثل Efficient Utilization للقوى البشرية والموارد المادية . . هذه القوة التى ينبغى أن تتكيف مع عمل كل منشأة ، والتى غالباً ما يمكن أن يحدث عند استخدامها كثيراً من أنواع التفريط . . وكذلك كان « روب » من أوائل الذين حذروا من إعطاء جهد أكبر لموضوع التنظيم . . وكان يهتم بالدرجة الأولى بأهمية تعريف السلطة والتنسيق وإيجاد فريق للعمل Team Play . . كما حذر « روب » من أن التعمق فى التخصص الوظيفى قد نجم عنه كثيراً من مشكلات التنسيق .

ولعل من أكثر الأعمال شمولا فى موضوع الإدارة ، وأكثرها أهمية . . ذلك الكتاب الذى أصدره العالم البريطانى المتخصص فى الشؤون الصناعية

وهو « أولفر شلدون Oliver Sheldon » فى كتابه الذى أصدره عام ١٩٢٣ وموضوعه فلسفة الإدارة The Philosophy of Management وشلدون فى كتابه هذا يحاول كهنرى فايول فى أن يسعى نحو إيجاد نظرية للادارة تتسم بالإحاطة والشمول Management as a Hole وذلك عن طريق تحديد أهدافها ومتابعة خط نموها ، وكذلك تقرير المبادىء التى تحكمها عند التطبيق . . ويمكن القول أن الخطوط العريضة لتفكير شلدون فيما يتعلق بالإدارة ، يتلخص فى وضع السياسة والتنسيق بين الوظائف ووضع السياسات موضع التنفيذ والاستعانة بالتنظيم ، وكذلك تحقيق الترابط بين الأفراد والجماعات مع توافر القدرة على التنفيذ .

ولعل من المناسب أن نوضح أن « شلدون » نفسه يقرر أنه استمد هذه الأفكار والمعتقدات التى تتعلق بوظائف الإدارة من أحد الأمريكيين ، وكان يدعى J.N. Shultze وذلك عندما ألقى بحثاً أمام جمعية « فردريك ونسلو تايلور » فى عام ١٩١٩ . . غير أنه يمكن القول أن شلدون ليس لديه عمق الفهم الذى كان يتميز به هنرى فايول . . اللهم إلا فيما يتعلق بموضوع التنظيم . . فانه لم يكن يرى أن الوظائف الإدارية لها طابع الشمول ووحدة التطبيق . . فمثلا مناقشاته عن التخطيط كانت تدور حول تخطيط المصنع .

ومن المبادرات المهمة التى قدمها أحد رجال الأعمال لتطور نظرية الإدارة شخص يدعى « هنرى دنسون Henry Dennision » وهو من رجال الصناعة فى ولاية « ماسا شوستس Massachusetts » فان أساليبه الفنية المتقدمة فى مصنع Dennison Manufacturing Company مكنته من استخلاص مبادىء للادارة ، وقد نشر هذه المبادىء فى كتاب صدر عام

١٩٣١ وعنوانه « هندسة التنظيم Organization Ingineering » وفيه وضع أسلوب لدراسة جوانب العملية الإدارية وعلى وجه الخصوص التنظيم ، وأكد مدى تطبيق الأساليب الهندسية — وهو فى هذا أبرز الأفكار التى تتعلق بالحوافز والقيادة وفريق العمل ، كما حلل عناصر البناء التنظيمى وأثرها على شخصيات القوى العاملة . . وعلى الرغم من أن « دنسون » لم يخرج بنظرية للادارة ، إلا أن تأكيده على الهندسة البشرية ودور القيادة جعل إسهامه فى مجال الإدارة على جانب كبير جداً من الأهمية .

ولعل من أكثر المحاولات وضوحاً وإعطاءاً لكثير من المعارف من الذين ينتمون إلى دوائر الأعمال وأعطت إطاراً منطقياً لنظرية التنظيم . . ذلك العمل الذى قدمه العالمان (مونى ورايلى Mooney and Reiley فانهما قد شرحا كثيراً من الدروس التى استمدوها من التاريخ ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالكنيسة والمنظمات العسكرية . . ومن هذه الدروس ربطوا عناصر التنظيم فى مبدأ يوضح الأسلوب والتأثير فانهم بدأوا بمبدأ التنسيق ، ومنه تحركوا نحو تدرج المسئوليات والسلطات فى التنظيم وفى التخصص الوظيفى ، ثم انتهوا إلى تقرير تسع مبادىء تتعلق بالتنظيم .

كما وأننا لا ننسى فى هذا المقام أن نوضح المعالجات القيمة التى قدمها العالم تشستر أ. برنارد Chester I. Barnard فى كتابه الذى نشر فى عام ١٩٣٨ وموضوعه « وظائف المدير » إذ أن ما ورد به يعتبر من أبرز الدراسات التى تميزت بالشمول والتأثير فى موضوع نظرية الإدارة . . فمن خلال تاريخه الطويل كمدير ، فانه كان يستشعر الحاجة الملحة إلى أسس عامة توضح مهمة المدير وتعينه على تحسين قدرته . . وقد استعان فى دراسته بأبحاث علماء الاجتماع ، كما واستعان إلى حد ما بأفكار علماء النفس ، ومن كل هذا

استطاع أن يقدم عملا خارقاً ومؤثراً فى نفس الوقت . . وكما ويقرر هو فى مقدمة كتابه ، فان بحثه يتضمن على موضوعين موجزين ، أحدهما يتناول « نظرية التنظيم » والآخر يتناول « وظائف المديرين » . . ونظريته فى التنظيم تعتمد كثيراً على الأسلوب الاجتماعى ، إذ أنه يتحرك من مبادىء التعاون الجماعى إلى المبادىء التى تتعلق بالتنظيم الرسمى . . أما مبادئه التى تتعلق بوظائف المديرين ، فانها تضغط بشدة على أهمية القيادة وأساليب اتصال العمل Communication وكذلك فانه قام بدراسة خارقة فيما يتعلق باتخاذ القرارات ، وإعطاء أهمية خاصة للبحث عن العوامل الاستراتيجية ذات التأثير فى اتخاذ القرارات . . كل هذا يوضح لنا مدى الإسهام الذى قدمه هذا العالم ، وأن البعض يرى أنه قد فتح فعلا كثيراً من المواضيع التى كانت تعتبر وقتئذ جديدة ، وأسهمت فى السعى نحو إيجاد مبادىء للادارة .

ومن الإسهامات الأخرى ذلك الإسهام الذى قدمه « الفين براون Alvin Brown » فى كتابه الذى أصدره عام ١٩٤٧ وموضوعه « تنظيم الصناعة Organization of Industry » والذى تضمن دراسة تحليلية فيما يتعلق بتفويض السلطة مع محاولة لبناء نظرية فى تنظيم وتقسيم الوظائف الإدارية . . وقد جزأ نظريته على ثلاث مراحل تتلخص فى « التخطيط — العمل — المعاينة Doing & Seeing » ويعزى أهمية مؤلفه هذا إلى أسلوبه التحليلى فيما يتعلق بأهمية الدقة والصلاحية فى تفويض السلطة ، وكذلك ما قام به من محاولات فى تصنيف عدد من مبادىء الإدارة .

ومن الإسهامات الأخرى التى قدمها مديرى الأعمال ، الاستنتاجات التى قدمها « لندل ارفيك Lyndell Urwick » وكذلك البحوث التى قدمتها « مارى فوليه Mary Parker Folleett » والاعمال الرائدة التى قدمها أوردواى تيد وبول هولدن Ordway Tead & Paul Holden »

وغيرهم كثيرون ، بحيث يستشعر الإنسان أنه ينبغى عليه ألا يغفل جهدهم وإخلاصهم فيما قاموا به من تطبيق إدارى ناجح وفيما قدموه من مبادىء أسهمت فى خدمة نظرية الإدارة .

وقد يكون من المفيد أن نعرض وجهة نظر أحد علماء علم الإدارة المعاصرين البارزين ، وهو هارولد كونتز « Harold Koontz » أستاذ السياسات الإدارية والنقل فى الدراسات العليا بكلية إدارة الأعمال بجامعة كاليفورنيا . . ويكاد يرجع إلى كتاباته جميع الباحثين والمشتغلين بالعلوم الإدارية ، فمن رأى هذا العالم الذى نشره تحت موضوع « غابة نظرية الإدارة The Management Theory Jungle » أننا فى سعينا نحو صياغة نظرية للادارة ، ينبغى أن نضع فى الاعتبار العوامل الآتية :

١ – أن النظرية ينبغى أن تتضمن القدر من المعارف الذى يجعلها قابلة للتطبيق الإدارى Manageable .

٢ – أن النظرية ينبغى أن تكون مفيدة ، وتسهم فى تحسين أساليب التطبيق ، آخذة فى الاعتبار آراء الممارسين من الإداريين .

٣ – لا ينبغى أن تضيع النظرية فى خضم التعقيدات اللغوية أو المصطلحات اللفظية العقيمة غير المفهومة Semantics Useless Jargon

٤ – ينبغى أن تعطى النظرية توجيهات للباحثين ، والراغبين فى التعلم ، تقودهم نحو تحقيق الكفاية .

٥ – ينبغى أن تعترف النظرية بأن ما تتضمنه من معارف ، إن هو إلا جزء من عالم المعرفة الواسع العريض .

" Part of a Large Universe of Knoweldge "

وأخيراً ، فان من الجوانب التى تصطدم بها « نظرية الإدارة » عدم ارتفاع الممارسين لوظائف الإدارة إلى المستوى العلمى الإدارى ، أو الحماس للاسهام والتطبيق العلمى ، خاصة وأنه لوحظ عن الكثيرين من بعض المديرين أنهم يقولون « إن نظرية الإدارة صعبة جداً » . . أو « أن النظرية غير عملية » . . أو أن النظريات غير مستقرة » . . هذا مع ملاحظة أن السبب فى ذلك إنما يرجع إلى خشيتهم فى الاشتراك فى وضعها موضع التطبيق وممارستها . . فمما لا شك فيه أن الإدارى ينبغى أن يتصل بالنظرية وممارستها . . فالإدارى ينبغى أن يتصل بالنظرية أثناء إعدادها حتى يستطيع أن يتعامل معها بأكبر قدر من الاطمئنان . . وإذا ما تضمنت النظرية مبادىء تشرح العلاقات داخل العمل ، وإذا ما كانت هذه المبادىء حقائق أساسية تفسر بعض الظواهر كما هى بالفعل ، فالمعتقد أنه لا يبقى بعد ذلك أى تناقض بين النظرية والتطبيق . . وهناك من يرى أنه من الممكن أن تكون النظرية غير دقيقة . . أو لا تطبق فى موقف معين . . وإنما من العسير أن تكون قابلة للتطبيق وغير عملية فى آن واحد . . كما ويقرر أنه فى حال اكتشاف مبادىء للادارة وتطبيقها ، فان عجلة التقدم الإنسانى سوف تدفع فى طريق التحسين . . كما ويقرر إن آجلا أو عاجلا . . سنرى الصانع الماهر يحنى رأسه للمبادىء . . إن النظرية هى التى ستمكنه من اكتشاف الأخطار والمضاعفات . . إنها هى التى سترشده أثناء أداء عمله إلى الأسلوب الذى يمكن عن طريقه تحقيق الوفر فى الجهد والوقت .

ومما لا شك فيه أنه كان لمديرى دوائر الأعمال إسهام كبير فى الجهود التى بذلت فيما يتعلق بنظرية الإدارة .

الباب الثانى

وظائف الإدارة ودعائمها

٤

تعريف الادارة وعناصرها

Definition and Elements of Management

تقوم المشروعات بدور على جانب كبير جداً من الأهمية فى حياة المجتمعات الاقتصادية ، إذ يجد فيها الآلاف من العاملين مجالا لهم للرزق ، ويتطلعون إلى مستوى أفضل من المعيشة ، تتحقق معه حياة يرفرف عليها التقدم والرخاء والرفاهية . وإذا كانت المشروعات التى يعملون فيها تتوافر فيها عناصر السياسات البناءة الهادفة إلى خير المجتمع ، والأموال اللازمة لتشغيلها ، والمقومات المادية الأخرى من آلات ومواد خام ، إلا أن العنصر البشرى يعتبر أهم عنصر فيها ، إذ أنه يعد القاعدة التى تدفع الحياة فى كل هذا وبدون العنصر البشرى لا يمكن لأى مشروع من المشروعات أن يحقق أهدافه فى النمو والرخاء ، مهما توافرت العناصر الأخرى . . وكم من المشروعات توافرت فيها العناصر المادية والفنية ، وبالرغم من ذلك أخفقت لانعدام الكفاية الإدارية فيها . . بينما نجد مشروعات أخرى حظها من المقومات المادية والفنية متواضعاً ، إلا أنها حققت نجاحاً نتيجة لتوافر الكفايات الإدارية فيها . . فما هى الإدارة . . وما هى العملية الإدارية .. وهل تختلف الإدارة من مشروع إلى آخر ؟ . . هذا ماسنحاول أن نجيب عليه فى إيجاز فى هذا الفصل .

المؤلف

تعريف الإدارة :

لعل من المناسب قبل أن نعرض إلى تعريف الإدارة ، أن نوجه نظر القارىء والباحث إلى أننا سبق وأن أوضحنا أن الفكر الإدارى منذ نشأته

حتى الآن قد اجتاز مراحل متعددة ، وتميزت كل مرحلة من هذه المراحل بمفهوم معين تركزت حوله البحوث والدراسات . . الأمر الذى أوضحناه فى معرض حديثنا عن المدارس الإدارية ، وبينا القدر الذى أسهمت به فى تأصيل العلم الإدارى . . كما أوضحنا الجهود التى بذلها بعض علماء هذه المدارس . . بحوثهم الفكرية . . وتجاربهم العملية . . الأمر الذى يدفعنا أن ننبه القارىء منذ الآن ، أننا ونحن نستعرض سوياً تعريف الإدارة . . نجد من المفيد أن نختار نماذج من كتابات بعض العلماء فى تعريف الإدارة ، حتى يكون القارىء على دراية وإلمام بالفكر الإدارى المعاصر ، ويحكم فكره وعقله فيما أورده من تعريفات ، وقد يدفعه هذا إلى مزيد من الاطلاع والمعرفة ، فيرجع إلى كتاباتهم الأصلية ، وهذا ما نأمله فيهم تحقيقاً لما وصف به « تايلور » الإدارة العلمية من أنها بالدرجة الأولى « ثورة عقلية » . . . وموجهين النظر إلى أنه قد يكون من الصعوبة بمكان الوصول إلى تعريف كامل شامل لمعنى الإدارة . ولهذا اختلف الكتاب والباحثون فيما أورده كل من تعريف لتحديد هذا المعنى .

هناك من يعرف الإدارة بأنها « علم وفن » يتعلقان بالتفاعل العقلى والروحى بين قائد موجه لمجموعة من البشر ، وبين المجموعة التى يوجهها ويشرف عليها ، مستهدفاً من وراء ذلك تحقيق أهداف مرغوب فيها .

ولعلنا من قراءتنا لهذا التعريف ، يتبين لنا مدى العمومية التى لا تلجأ إلى تحديد العناصر الموجهة إلى تحقيق الأهداف ، هذا بالإضافة إلى إشارته إلى التفاعل العقلى والروحى بين القائد ومن يتبعه ، وعملية التفاعل هذه تعتبر من أعقد الأمور وأصعبها ، لأنها تتم بين بشر ، والبشر مختلفون ومتفاوتون

فى أمزجتهم ومشاربهم الروحية والعقلية ، وعلى ذلك فاننا لا نخرج بمعيار محدد ييسر لنا فهم الأسلوب الأمثل لخلق مثل هذا التفاعل .

وعرف «ستانلى فانس Sanley Vance الإدارة :

« يمكن القول فى إيجاز أن الإدارة هى مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها . وهذا القول ينطبق حينما يضم إثنان أو أكثر جهودهم للقيام بعمل ما » .

In essence management is simply the process of decision making and control over the actions of human beings of the express purpose of attaining predetermined goals.

والواقع أن مفهوم الإدارة بمنطق العصر الذى نعيش فيه أوسع مما تضمنه هذا التعريف ، فإن مفهوم الإدارة لم يعد قاصراً على مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها . بل أنه مع ذلك يشمل الوسائل الصحيحة التى تتخذها المنشأة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود الممكنة . ولها فى سبيل ذلك أن تستعين بوسائل التدريب والتمرين التى تساعد على اتقان العمل ، مع مراعاة العلاقات الإنسانية لأنها تعتبر جزءاً لا يتجزأ من علاقات العمل ، التى تقوم على التفاهم والمصلحة المتبادلة والعمل لما فيه مصلحة القوى العاملة بجانب مصلحة أصحاب الأعمال مما يعود عليهما وعلى الدخل القومى بأفضل النتائج : ولهذا يتزايد الاهتمام فى مختلف الدول الناهضة نحو أهمية تطبيق الأساليب العلمية فى إدارة العنصر الإنسانى وما يقوم به من نشاط .

كذلك لم يتضمن التعريف إشارة إلى القيادة الحازمة القادرة التى تتعامل

مع المرؤوسين بأسلوب يخلق فيهم روح الاستجابة واحترام القادة بحيث يتعاون الجميع عن شعور بالرضى النفسي وحرص على تحقيق أهداف المشروع .

وقد أغفل التعريف كذلك ناحية مهمة في الإدارة وهي العلاقات العامة ، فانها تهدف إلى بذل جهود متواصلة تقوم على الإلمام بطبيعة المجتمع الذي تعمل فيه المنشأة بحيث تخلق هذه الجهود وعياً في هذا المجتمع ينبهه إلى أهداف المنشأة وما تتبعه من وسائل تهدف إلى خدمته لا استغلاله فان ذلك يغريه بالتعامل معها وتشجيعها ومساعدتها على اطراد نموها وتقدمها مما يعود على الجميع بأفضل النتائج .

ويقول Frost في تعريف الإدارة « أنها فن توجيه النشاط الإنساني » .

ولكن هذا التعريف على إيجازه مرن يسع كل ألوان النشاط الإنساني ولا يعطي صورة محددة لمفهوم واضح . وقد أجريت بحوث ودراسات في الإدارة على تطور مراحل مدارسها الفكرية ، بحيث ينبغي أن نستعين بما وصلت إليه من نتائج في القيام بالعملية الإدارية ، فكان يجب أن ينطبق عليها فن التوجيه ويعبر عنها في تعريف الإدارة بعبارة تصورها أو تشير إليها .

ويقول Houghton « إن الإدارة هي الاصطلاح الذي يطلق على التوجيه والرقابة ودفع القوى العاملة إلى العمل في المنشأة ، وهي تمثل العنصر الشخصي في حياة المنشأة ، ذلك العنصر الذي يقوم بتطويرها وتنسيقها وتوجيهها والإبقاء على كل ظاهرة في مكانها . وهذا العنصر الشخصي لا يمكن استبداله بعنصر آخر يحل محله ويعتمد نجاح المنشآت إلى حد كبير على المهارة التي تؤدى بها أعمال الإدارة » .

وقد اشتمل هذا التعريف على بعض العناصر المكونة للادارة كالتوجيه والتنظيم ، فان قوله « الإبقاء على كل ظاهرة فى مكانها » يفهم منه العمل على إيجاد توازن داخل المنشأة وهذه وظيفة التنظيم . كما اشتمل أيضاً على التنسيق وأغفل التخطيط ، وأهمية العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة .

ويقول الأستاذان D.S.K. Dexter, S. Kimbell
« يدخل فى نطاق الوظيفة الإدارية جميع الوظائف والواجبات اللازمة لبدء أى مشروع وتمويله ووضع سياسته العامة وتهيئة المعدات اللازمة له والشكل العام الذى يزاول فى ظله نشاطه واختيار من يشغلون الوظائف الرئيسية » .

ويفهم من هذا أن الكاتبين يدخلان فى نطاق الوظيفة الإدارية جميع الجهود التى تبذل فى مراحل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة على اعتبار أنها من الوظائف التى يتطلبها قيام المشروع ومزاولته لنشاطه .

وبذلك تكون الإدارة عندهما هى الوظيفة الشاملة لكل ما يتطلبه تكوين المشروعات من جهود .

ويقول R.T. Livingston « إن وظيفة الإدارة هى أن تحقق أهدافها بأقصى ما يمكن من « وفورات » فى الوقت والمال . وكثيراً ما يكون ذلك عن طريق حسن الاستفادة من التسهيلات القائمة » .

وأرى أنه من الصحيح أن الإدارة تهدف إلى القضاء على الإسراف .

ولكن قول الكاتب « حسن الاستفادة من التسهيلات القائمة » يعتبر كلاماً محدداً إذ أنه لا يفصح عن الوسائل التى تتبع لحسن هذه الاستفادة .

وعلى هذا يكون هذا التعبير من الليونة والمرونة بحيث يمكن تأويله طبقاً للمعايير الخاصة التى تقوم فى أذهان من يقومون بوظيفة الإدارة . والمفروض أن تستفيد الإدارة من جميع الإمكانيات القائمة بحيث تطبق ما وصلت إليه الإدارة العلمية من قواعد ومبادىء لتحقق للمشروع نجاحاً يرضى عنه أصحابه وعماله وموظفوه والمجتمع الذى يعمل فيه .

ويقول Bethel وزملاؤه فى تعريف الإدارة « كثيراً ما تطلق الإدارة على الوظيفة التى يقوم بها مجلس المديرين ، فهو الذى يضع السياسات التى تتعلق بنوع الإنتاج والتمويل وقنوات التوزيع والخدمات والمستخدمين ، كذلك يدخل فى نطاق الإدارة مسئولية أعضاء مجلس المديرين عن وضع شكل عام للهيكل التنظيمى لهذه السياسات » .

ولكن الكاتب وزملاءه لجأوا فى تعريفهم إلى تغليب صفة الإدارة على ما يقوم به مجلس المديرين ، وهذا القول لا يتفق مع الواقع ، لأن الجهاز الإدارى ينظم كل سلطة ومسئولية من الإدارة العليا المسئولة عن رسم السياسات ، إلى الإدارة التنفيذية التى تشمل المديرين ورؤساء الأقسام وكل من يوكل إليه الإشراف على أى عمل داخل المنشأة .

ومن الذين لجأوا إلى الإيجاز فى تعريف الإدارة بكلام لا يحدد عناصرها ومقوماتها Koontz, O'Donnell فقد ذكرا أنها « وظيفة إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين " The function of getting things done through others "

ومن الآخرين الذين تكلموا عن الإدارة .Edward H Hampel فى كتابه ,Small Plant Management يعرف الإدارة بأنها المراحل المتتابعة من التفكير واتخاذ القرارات ، فان المدير يهدف إلى تحديد حجم المنتجات أو الخدمات ونوعها وأثمان

تكلفة وأوقات وأسعار بيعها ، وما إلى ذلك مما يسمح بتحقيق ربح المشروع . وأن الواجب الرئيسى الذى يقع على عاتق المدير هو القيام بمثل هذا التفكير واتخاذه لمثل هذه القرارات .

ويلاحظ أن صاحب هذا التعريف قد أغفل العنصر الإنسانى وما يجب له من الرعاية والعناية الكافية من حيث أنه المحرك لجميع الوظائف التى يشتمل عليها المشروع .

كذلك عرف المعهد البريطانى للعلاقات العامة الإدارة فى صحيفة العلاقات العامة عدد مايو سنة ١٩٥٠ صفحة (٢) بأنها « التفكير المستمر والجهد المتواصل الذى يبذل لخلق علاقات قائمة على الفهم المتبادل ، واستمرار بقائها بين الأشخاص فى المنظمات أو بين المنظمات والمجتمع بالمعنى الأعم » .

كذلك Plowman and Peterson فى كتابهما Business Organization اللذان يعرفان الإدارة بأنها الوسيلة الفنية التى تستطيع بمقتضاها مجموعة من الأشخاص أن تحدد وتوضح أهدافها وأغراضها وتعمل على تحقيقها .

وذكر Oliver Sheldon فى كتابه The Philosophy of Mangement صفحة (٥١ — ٥٢) يمكننا أن نقرر أن وظائف الإدارة هى الطريقة التى يتم بواسطتها :

أولا — تجميع أوجه النشاط المتشابهة أو المتقاربة فى وظيفة واحدة .

ثانياً — تمييز كل وظيفة بوضوح عن الأخرى .

ثالثاً — خضوع كل وظيفة لرقابة خاصة .

ومن ذلك يتبين أن شيلدن لم يذكر شيئاً عن القيادة الحازمة الرشيدة

والتوجيه والتنسيق ومراعاة العامل الإنسانى أو أهمية العلاقات العامة فى إدارة المشروعات .

وهكذا لا نكاد نجد تعريفاً جامعاً شاملا للادارة ، بل وجدنا كل كاتب يحاول أن يعرف الإدارة من وجهة نظره الخاصة ، ومن ثم جاء تعريفه للإدارة أن وظيفتها متأثرة بهذه الوجهة .

وعندى أن من الأفضل تجنب تكلف أمثال هذه التعاريف العامة ما دام يصعب وضع عبارة قصيرة تستوعب عناصر الإدارة الكثيرة ، ويكتفى عند الكلام عن إدارة أى مشروع بذكر أوجه النشاط الرئيسية اللازمة له وقواعد الإدارة العلمية التى تطبق عليها لتؤدى بكفاية واتقان .

غير أننا إذا كنا لنا أن نفاضل بين تعريف وآخر ، فاننى أقترح تعريف الإدارة بما يلى :

« الإدارة تمثل العنصر الشخصى فى حياة المنشأة الذى يعمل على تحقيق أهدافها ، وفى سبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود الممكنة مع مراعاة العامل الإنسانى ، وتستعين بالقيادات الحازمة القادرة ، وتطبق جميع عناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتعيين وتوجيه ورقابة وتنسيق ، وبذلك تكفل للمنشأة نجاحاً يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفوها والمجتمع الذى تعمل فيه » .

وبذلك يكون هذا التعريف قد جمع فى إيجاز العناصر الأساسية للادارة العلمية ، وأوضح بشكل ملحوظ ضرورة تطبيق العلاقات الإنسانية . كذلك أشار إلى العلاقات العامة وضروزة تطبيقها عندما طالب بوجوب رضاء المجتمع عن المشروع الذى يعمل فى منطقته .

عناصر الوظيفة الادارية

Elements of Mamagerial Function

لعلنا وقد استعرضنا بعض التعريفات عن الإدارة ، تتقدم خطوة أخرى لنتعرف على طبيعتها . . ولا يمكن أن نصل إلى ذلك إلا عن طريق تحليل العملية الإدارية ذاتها ، آخذين فى الاعتبار إجماع علماء الإدارة والمشتغلين والممارسين لها ، أن الإدارة إن هى إلا قيادة جهود الآخرين ، وأن الإدارة فى توليها مهمة قيادة جهود الآخرين تلتزم بجوانب متعددة . . تلتزم بحسن توجيههم ، وحسن التوجيه يتطلب التخطيط المسبق لهم .. كما ويتطلب أيضاً أن يكون كل فرد من الأفراد يزاول العمل الذى يتناسب مع استعداده ورغباته وقدراته وميوله ، وفى نفس الوقت يتواجد فى المكان المناسب الذى يمكن أن ينساب فيه الجهد المبذول بأيسر أسلوب يمكنه من تحقيق أقصى طاقة إنتاجية دون تعب أو عنت أو إرهاق ، وهذا بدوره يتطلب حسن التنظيم .. فاذا كان كل شخص يقوم بالعمل المناسب ، وفى المكان الملائم ، فان تدفق العمل قد يترتب عليه زيادة الجهد فى مجال ، ونقص الجهد فى مجال آخر ، مع العلم بأن الإنتاج يتطلب ضرورة تكامل الجهود ، وهذا بدوره لكى يتحقق يتطلب ضرورة تنسيق الجهود حتى يمكن أن تحقق الجماعة الأهداف التى خططت لها . كما أن الأمر يتطلب أيضاً ضرورة التأكد من أن كل فرد يسير فى عمله وفقاً لحسن التنظيم الموضوع ، وكما هو معروف ، فإن الأمر لا يمنع من وجود كثير من الحالات التى نرى فيها الأشخاص إما عن قصد .. أو غير قصد . . نراهم لا يؤدون الأعمال وفقاً للأساليب والإجراءات والتعليما ت السابق تعريفهم بها ، وتدريبهم عليها ، فهل نتركهم وشأنهم يسيرون فى أعمالهم وفقاً لأهوائهم داخل العمل ؟ . . بالطبع كلا . . أن الأمر يستلزم الرقابة ، لا بقصد تصيد الخطأ . . ولكن بقصد التصحيح وحسن إنسياب العمل .

هذا فى إيجاز وفى يسر ، يوضح متطلبات إنسياب العملية الإدارية ، التى ينبغى أن تتم فى إطار المسئوليات الآتية :

– مسئوليات تتعلق باتخـــاذ القرارات التى توضح التخطيط وبدأ العمل .

– مسئوليات تتعلق بتحديد الأغراض والأهداف

Objectives and Targets

– مسئوليات تتعلق بتعيين القيادات ، وحفز القوى العاملة نحو العمل .

– مسئوليات تتعلق بالرقابة على العمل وأسلوب أداء الأعمال .

– مسئوليات تتعلق بتحقيق النتائج المستهدفة .

وإذا كنا نتكلم عن إنجاز الأعمال فى إطار المسئوليات ، فان هذه المسئوليات لا يمكن أن تتم إلا إذا فوضت بالسلطة Authority والسلطة دائماً تقترن بالمسئولية . . والسلطة لا تمارس إلا عن طريق إعطاء صاحبها حق وقدرة على الممارسة Right and Power إذ أن سلطة الرئيس مثلا تعطيه حق الإشراف قبل أن يبدأ تنفيذ العمل ، ثم تعطيه حق تقدير العمل بعد إنجازه . . وله فى هذه الحالة أن يقر العمل . . أو يعدله . . أو يلغيه . . وقد يصل الأمر أيضاً إلى تغيير الشخص الذى يؤدى عمل ما إلى عمل آخر إذا كان فى ذلك صالح العمل ، إذ أن هذه السلطة التى يمارسها الرئيس تستهدف بالدرجة الأولى حسن سير العمل وانتظامه ، ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة التى تمارس عملها فى نطاق سلطة الرئيس وتحت إشرافه ، وهكذا . . فان السلطة تقترن بالمسئولية ، أى تقترن بالواجب ، فكل حق يقابله واجب ، وفى ذلك يقول الأستاذان « بيترسون وبلاومان Peterson and Plowman » من المعترف به أن كل حق يقترن معه التزام أو واجب

" It is recognized that every right carries with it an associated obligation or duty ".

والالتزام والواجب يعنى المسئولية ، والشعور بالمسئولية يتطلب من صاحبها أن يتوافر فيه عنصر الموافقة أو الاستجابة Compliance or Consent للتعليمات التى تتعلق بواجباته ، والطاعة لها Obedience هذا فضلا عن الإيمان بأن العمل يتم عن طريق الاعتماد على الغير ، الأمر الذى يتحتم معه البعد عن الفردية أو الاستقلال عن الآخرين .

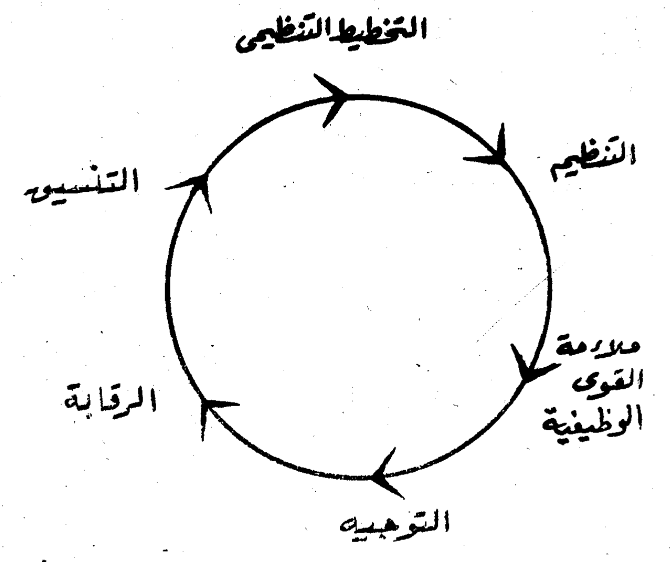
ومن هذا يتضح أنه إذا كانت المسئولية تقترن بالسلطة ، فان هذا يترتب عليه بالضرورة تناسب المسئوليات مع السلطات فى أى عمل من الأعمال ، وفى أى وحدة من الوحدات ، أياً كان نوع النشاط الذى تمارسه ، فالوحدات المختلفة فى حاجة إلى أن تفهم طبيعة العملية الإدارية وعناصرها حتى تحقق أهدافها بأعلى قدر من الكفاءة . .

ويهمنا أن نوضح قبل أن نتطرق إلى توضيح عناصر الوظيفة الإدارية ، أننا بعد رجوعنا إلى عديد من المراجع فى العلوم الإدارية ، سواء التى صدرت فيما مضى أو التى صدرت نتيجة للفكر الإدارى المعاصر ، والتطبيق الإدارى نتيجة للثورة الإدارية المعاصرة ، أن عناصر الوظيفة الإدارية تتلخص فى . . التخطيط التنظيمى Organization Planning والتنظيم Organization ، والتحقق من ملاءمة القوى العاملة للعمل staffing والتوجيه Direction ، والرقابة Control ، والتنسيق Coordiantion .

ويهمنا أن نوضح قبل أن نشرح هذه العناصر ، هل العملية الإدارية تسير فى تسلسلها وفقاً للترتيب الذى أوردناه ؟ . . أم أنه يمكن تقديم عنصر على عنصر آخر ؟ . . وهل لو حدث ذلك ، فان هذا يعنى إخلالا بالعملية

الإدارية ؟ . . المنطق العلمى يحتم علينا أن نوضح أن هناك فارقاً بين المهمة المطلقة للوظيفة الإدارية عند إسهامها بداءة فى إنشاء أو تكوين مشروع ، أو الإسهام فى القيام بوظيفة الإدارة فى مشروع قائم فعلا . فنى الحالة الأولى ، حالة الإسهام فى إنشاء مشروع ، فان الترتيب الذى أوردناه يعتبر إلى حد كبير ترتيباً منطقياً ومعقولا فى تسلسل الجهود التى تبذل من أجل تحقيق الوظيفة الإدارية على أفضل وجه ممكن . أما فى الحالة الثانية ، وهى حالة الإسهام بالجهد الإدارى فى مشروع قائم فعلا ، فان الأمر يختلف ؛ وذلك لأن الذى يتولى الوظيفة الإدارية يجد نفسه فى خضم من النشاط الإدارى المتدفق فى المشروع ، وحينئذ تكون المهمة الأولى فى نظره ، كيف يمكن انتهاج الأسلوب الأمثل الذى يمكن عن طريقه تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية للمشروع ، الأمر الذى يتحتم على من يتولى الوظيفة الإدارية القيام بالبحوث والدراسات اللازمة . وما يستخلصه من نتائج ، هو وحده الذى يكون موضع اعتباره فيما يتخذه من قرارات . . فقد يبدأ بعنصر التنظيم . . أو قد يبدأ بتغيير القوى العاملة إذا وجد أنها لا تتوافر فيها المواصفات اللازمة للعمل . . أو قد يجد أن القوى العاملة ينقصها بعض المعرفة والإدراك بجوانب معينة تتصل بعلاقات العمل ، وحينئذ يبدأ بالتوجيه . . وهكذا يجد نفسه فى موقف يتطلب منه أن لا يلتزم بالترتيب الذى أوردناه . . وهو فى هذا محق . . فالعبرة باتخاذ الطريق الأفضل والأسرع نحو تحقيق النتائج .

وعلى أى حال ، فاننا نوجه نظر القارىء إلى أن هناك جدلا بين علماء الإدارة فى هـــذا الموضوع ، الأمر الذى دعى بعض علماء الإدارة المعاصرين إلى توضيح ذلك ، قائلا : « غالباً ما يشغل بعض الزملاء أنفسهم بالترتيب الذى تتم بموجبه الوظيفة الإدارية . . نظرياً ، فان التخطيط يأتى أولا . . ثم التنظيم . . ثم ملاءمة القوى العاملة . . ثم التوجيه . . ثم الرقابة



غالباً مايشغل بعض العلماء أنفسهم بالترتيب الذى تتم بموجبه الوظيفة الإدارية . . نظرياً فان التخطيط يأتى أولا ، ثم التنظيم : ثم ملاءمة القوى العاملة ، ثم التوجيه ، ثم الرقابة ثم التنسيق . ولكن عمليا فان المديرين يجدون أنفسهم يمارسون جميع وظائفهم فى الحال .

ولكن منطقياً فان المشروع يسير وفق خطة رئيسية واحدة ، وعملياً فان المديرين يجدون أنفسهم يمارسون جميع وظائفهم فى الحال . . فالخطط الرئيسية يتفرع عنها خطط فرعية . . والخطط القديمة تتطلب تعديلات . . والخطط الجديدة توضع بينما الخطط القديمة قائمة . . وعلى هذا الأساس فانه غير عملى الإصرار على توقيت معين لتتابع الوظائف المختلفة » .

وفيما يلى نورد هذا الرأى :

" Occasionally, sholars concern themselves about the order in which the functions should be undertaken. Theoretically, planning comes first, and organization, staffing, direction, control and coordination follow. But according to this logic, an enterprise carries out only one master plan. In practice, managers find themselves performing all their functions at once. Plans beget subordinate plans, old plans require modifications, and new plans develop while old ones are in effect. Thus it is impractical to insist on a special time sequence for the various functions ".

يتبين لنا مما سبق أن عناصر الوظيفة الإدارية ، عناصر متداخلة ، وأن الظروف المحيطة بالعمل هى التى تفرض على المديرين أسلوب العمل ، ومن أجل ذلك فاننا آثرنا إيضاح هذا مقدماً ، حتى يتفهم القارئ هذه المعانى ويأخذها فى اعتباره عند استعراض هذه العناصر .

٥

التخطيط التنظيمى

Organization Planning

يعتبر التخطيط التنظيمى العنصر الأول من عناصر الإدارة ، ومعناه أن تعد المشروعات خطة تحدد فيها الأهداف القريبة والبعيدة التى تسعى إلى بلوغها والأساليب المحددة لبلوغ هذه الأهداف وهذه الخطة لا تعدو أن تكون برنامجاً عاماً يستعان به فى توجيه السياسات التى ستتبع لتحقيق هذه الأغراض ومن ثم يجب أن تحتوى على مجموعة من التفاصيل القائمة على البحث والدراسة لمختلف الأمور سواء ما يتعلق بالمنشآت المزمع إنشاؤها ، أو بالمنشآت الأخرى التى تشابهها وتقوم بنشاط مماثل لنشاطها فيجب أن تشمل هذه الخطة على مدى توافر الإمكانيات التى تستطيع المنشأة أن تحصل عليها لتبدأ بمزاولة نشاطها ، وعلى التنبؤ بما قد يحتاج إليه فى المستقبل وما يمكنها أن تحصل عليه لمواجهة احتياجات التوسع وما قد يطرأ على السوق من تغيرات .

وهكذا يكون الهدف من التخطيط التنظيمى استخدام أقصى الإمكانيات التى يمكن للمشروعات أن تحصل عليها وتوجيهها الوجهة التى تعود بأكبر فائدة ممكنة على أصحابها وعلى مجموع القوى العاملة بها وعلى مجموع الأعضاء المستهلكين .

ومن حيث أن التخطيط التنظيمى يضع السياسات لبلوغ الأهداف القريبة والبعيدة فيجب أن يتصف بالمرونة حتى يمكن تعديل هذه الخطط كلما طرأت ظروف تتطلب هذا التعديل .

ويطلق على مجموع الخطط اللازمة قبل أن تبدأ المشروعات عملها **« التخطيط التنظيمى »** :

ويعرفه Bennett بأنه عبارة عن تحديد أهداف المشروع ، والطرق اللازمة لإرشاد الأشخاص فى قيامهم بنشاطهم لتحقيق هذه الأهداف فى سهولة ويسر .

ويعرفه كذلك Brech بأنه عبارة عن التنبؤ مقدماً بالحاجة إلى إجراء تعديلات فى الهيكل التنظيمى Organization Structure فى ظل التسيرات المحتمل وقوعها فى المنظمة . ثم يستطرد فيذكر أن هذه المهمة ليست يسيرة وليس معناها أن تضع تفصيلا كاملا موضوعياً بمطالب المستقبل المتوقعة ، ولكنها تعنى المراقبة الدائمة لاتجاه الظروف القائمة فى الهيكل التنظيمى ، والتنبؤ على وجه علم بنوع المسئوليات المقترح تعديلها فى الهيكل لتتمشى مع الظروف المتوقعة عند حدوثها ، وهذا التنبؤ فضلا عن أنه يعد إطاراً عاماً للظروف التى قد تجد ويحتمل وقوعها ، فانه يتضمن كذلك الاستعدادات التى تهيأ لهذه الظروف وما ينبغى اتخاذه لمقابلة النواحى الإدارية والفنية المطلوبة .

والتخطيط التنظيمى يتطلب ممن يقومون بتأسيس المشروعات فى المنطقة المزمع إنشاؤها فيها ، التأكد من أن رقم المبيعات المرتقب يمكن من أداء الأعمال بكفاية تامة ، فإن توافر مثل هذه البحوث ضرورى قبل القيام بالإجراءات اللازمة لتأسيس المشروع وقيامه بمختلف أوجه النشاط . وبعد اتخاذ اللازم نحو اختيار الموقع وبعد أن توضع موضع الاعتبار احتمالات التوسع ، ينبغى الاستعداد لكافة الاحتمالات قبل البدء فى نشاط المشروع فإن ذلك أيضاً يعتبر فى غاية الأهمية .

ولعل هذا يوضح لنا ما يقرره بعض العلماء فى إيجاز من أن التخطيط

أساساً إن هو إلا «العملية الرشيدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأية ناحية من نواحى نشاط المشروع » .

" Planning is the rational process of making decisions of any place of enterprise activity ".

كما وأن « بيلى جوتز Billy E. Geotz » عرف التخطيط الإدارى فى كتاب له بعنوان « التخطيط والرقابة الإدارية » . . « عرف التخطيط الإدارى بأنه أساس الاختيار Planning is fundamentaly choosing . كما استطرد قائلا : أن مشكلة التخطيط تبرز فقط عندما تكتشف بدائل لأساليب العمل » . . ولعلنا لا نتعدى الحقيقة حينما نقرر أنه يكاد يكون مستحيلا فى دوائر الأعمال أن يجدوا أمامهم طريقاً واحداً ينبغى عليهم أن يسلكوه من أجل تحقيق أهدافهم . . بل أن التقدم العلمى وتطور المجتمعات ، وتجديد المشروعات أو إنشائها وفقاً لأحدث الأساليب العصرية ، إلى غير ذلك من العوامل يجعل باستمرار أمام رجال الأعمال طرقاً وسبلا مختلفة عليهم أن يتخيروا من بينها وفقاً للنتائج التى تسفر عنها بحوثهم ودراساتهم ، خاصة وأن طبيعة التخطيط Nature of Planning ، تتطلب إجراء بحوث ودراسات تتعلق بأربعة مبادىء أساسية .

(ا) تحقيق الأهداف Objectives :.

ينبغى على الخطة الرئيسية ، والخطط الفرعية أن تعد بأسلوب علمى بحيث تسهم إسهاماً إيجابياً فى تحقيق الأهداف التى من أجلها أنشئ المشروع ، فالمشروع أنشىء ليبقى ويستمر . . وهذا يتطلب التعاون المثمر البناء بين المجموع الذى يرتبط صالحهم بصالح المشروع .

(ب) أولوية التخطيط Primary of Planning :

أوضحنا أن العملية الإدارية ترتكز على التخطيط التنظيمى ، والتنظيم ، وملاءمة القوى العاملة ، والتوجيه ، والرقابة والتنسيق . كما أوضحنا أن العملية الإدارية مترابطة ومتشابكة بحيث يمكننا القول أن جميع هذه العناصر ترتبط بعضها ببعض ، غير أن مهمة التخطيط لها أولوية بالدرجة الأولى ، وذلك لأن التخطيط يقوم بدور أساسى فيما يتعلق بأفضل الأساليب التى ينبغى اتباعها لتحقيق الأهداف ، وذلك حتى يكون الجهد الجماعى المنظم فى المشروع منتجاً ومثمراً وفعالا .

(جـ) شمول التخطيط Pervasiveness of Planning

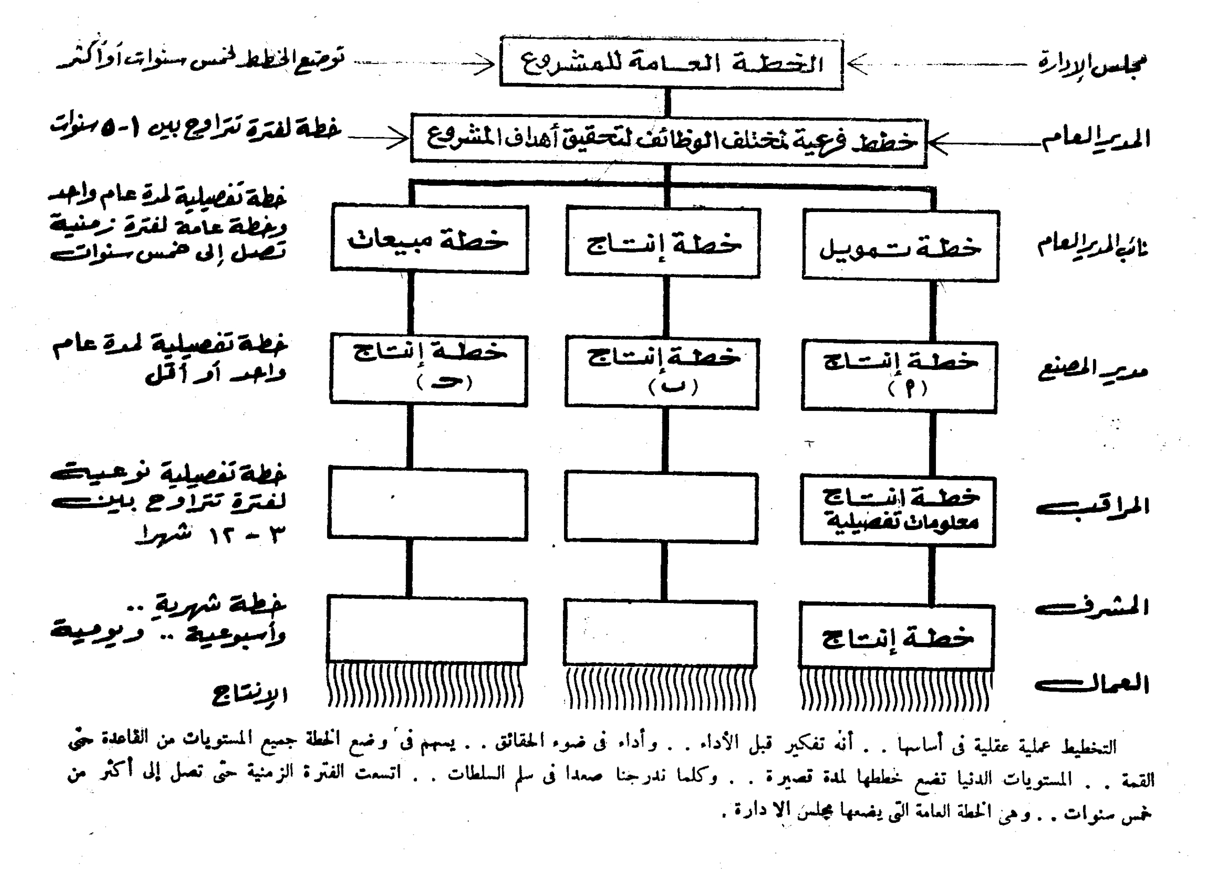
لقد أوضحنا من قبل شمول العملية الإدارية لمختلف العناصر أو الوظائف الإدارية . . فلماذا إذن نعتبر « شمول التخطيط » مبدأ من المبادىء الأساسية لإعداد الخطة ؟ . الحقيقة أننا نفعل ذلك تأكيداً لأهمية التخطيط . . فالتخطيط وظيفة كل مدير Planning is a function of every manager . . غير أن ممارسة المدير لهذه الوظيفة تتفاوت عند التطبيق بالقدر الذى يشغله المدير فى سلم الهيكل الإدارى فى المشروع . . أى بما لديه من سلطات ، وفقاً لطبيعة الخطط والسياسات التى وضعت من الإدارة العليا . ولا يمكن أن يوصف شخص بأنه إدارى حق ، إلا إذا مارس فعلا مهمة التخطيط . . حتى ولو كانت هذه الممارسة فى نطاق ضيق .

(د) كفاءة الخطط : Efficiency of Plans

توصف الخطة بالكفاءة ، إذا تمكنت عند تطبيقها من تحقيق أهدافها بأقل جهد ممكن ، وبتحقيقها نتائج إيجابية تفوق فى قدرها التكاليف التى تحملتها المنشأة Positive gains greater than the costs . .

ويمكن للخطة فى منشأة ما مثلا أن تحقق أهدافها . . غير أنها إذا حققت هذه الأهداف بتكاليف عالية جداً ، أو بتكاليف غير ضرورية ، فانها حتى هذه الحالة لا تتصف بالكفاءة . . إن مبدأ كفاءة الخطة يتضمن ضرورة مراعاة تحقيق التناسب بين المدخلات والمخرجات وفقاً للنسب الإدارية المتعارف عليها فى هذا الشأن .

من ذلك يتضح أهمية الخطة . . وأهمية التخطيط . . أنه يعمق مفهوم الأهداف التى من أجلها أنشئ المشروع . . وذلك عن طريق الدراسات التحليلية العلمية التى توضح مشروعية الهدف . . ويتأكد توضيح مشروعية هذا الهدف سواء فى الخطة العامة . . أو الخطط الفرعية . . وكذلك يوضح التخطيط أساليب الأداء . . كالإجراءات والطرق والقواعد والبرامج والميزانيات التقديرية ، كما تؤيد الخطط فى كثير من الحالات بموازنات تخطيطية مختلفة لتدبير المال اللازم والإنفاق الرأسمالى والمصروفات والإيرادات . . الخ . . كذلك توضح الخطط طبيعة العلاقات التى ينبغى أن تسود المشروع سواء فى ذلك علاقاته الداخلية أو علاقاته الخارجية . . كعلاقاته بمنطقة العمل التى يتواجد فيها ، أو علاقته مع المجتمع ككل ، خاصة وأن المشروع يعتمد فى بقائه على رضاء المجتمع ككل . . وفى بعض الأحيان يعتمد المشروع على المجتمع الخارجى الدولى . . وهذا يتطلب منه جهداً أكبر فى إعداد الخطة التى ينبغى أن توضع فى إطار عامل المرونة الذى ييسر تعديل الخطة وفقاً للظروف الطارئة التى قد تجد . . هذا فضلا عن توضيح المراحل فى التنفيذ . . بمعنى تحديد التوقيت الزمنى الذى تنفذ فيه كل مرحلة ، وهذا يدفعنا إلى أن نركز على أهمية وضوح الأسس التى بنيت عليها الخطة . . ينبغى أن تكون هذه الأسس واضحة ومفهومة لجميع الذين أسهموا فى وضعها ، وبالتالى لجميع الذين يسهمون فى تنفيذها . . إن فهم هذه الأسس ، وفهم التفصيلات



التخطيط عملية عقلية فى أساسها . . أنه تفكير قبل الأداء . . وأداء فى ضوء الحقائق . . يسهم فى وضع الخطة جميع المستويات من القاعدة حتى القمة . . المستويات الدنيا تضع خططها لمدة قصيرة . . وكلما تدرجنا صعدا فى سلم السلطات . . اتسعت الفترة الزمنية حتى تصل إلى أكثر من خمس سنوات . . وهى الخطة العامة التى يضعها مجلس الادارة .

تساعد الإدارة على القيام بمهام الرقابة ، وتحقيق التنسيق بين أوجه النشاط المختلف الذى يزاوله المشروع .

ولعل هذه المعانى السابقة يتضمنها إلى حد كبير التعريف الآتى للتخطيط الذى أورده الأستاذان « هايمان وهيلجرت — Haiman & Hilgert » حيث يعرفان التخطيط بأنه « الوظيفة الإدارية التى تتضمن تقرير ما يجب عمله مقدماً . . فالتخطيط يتضمن تقرير الأهداف ، والسياسات ، والإجراءات وغير ذلك من الخطط التى يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة . . ويتطلب التخطيط أن يفكر المدير فى مختلف البدائل للسبل المتاحة له ، ويستند إلى تجميع وتبويب البيانات والمعلومات وفقاً لما يتطلبه موقف اتخاذ القرار . والتخطيط عمل عقلى ، فهو بالدرجة الأولى ذهنى فى طبيعته . . فالتخطيط يعنى التفكير قبل العمل . . إنه يتطلع إلى الأمام . . ويعد نفسه للمستقبل . . ويمهد الطريق مقدماً للإتجاه الواجب السير فيه . . أنه يفكر فيما ينبغى أن تكون عليه الوظيفة ، وكيفية أدائها » .

وفيما يلى نورد تعريفهما :

" **Planning is that managerial function which consists of determining in advance what should be done. It consists of determining the goals, policies, procedures, and other plans needed to achieve the objectives of an organization. In planning, the manager contemplates various alternative courses which are available to him. It includes collecting and sorting out data and information from numerous sources as required by a decision-making situation. Planning is mental work ; it is primarily intellectual in nature. Planning means to think before acting ; is looking ahead and preparing for the future ; laying out in advance the road to be followed ; thinking about what and how the job should be done.**

ولعل من المناسب أن نوضح رأى « نورمان ف . دفنى » فى الوظيفة التخطيطية فى المنشات . . فهو يقول :

« لقد كان التخطيط دائماً إحدى الوظائف الرئيسية للادارة التنفيذية طبقاً للمدرسة الكلاسيكية فى الإدارة ، ويقول « أرفيك » أن التخطيط عملية عقلية فى أساسها ، وميل ذهنى إلى أداء الأشياء بطريقة منمقة . . فالتخطيط تفكير قبل الأداء ، وأداء فى ضوء الحقائق لا التخمين » .

« والتخطيط غالباً ما يكون روتينياً فى المستويات الدنيا فى المنشأة ، فالقرارات التى تتخذ على هذه المستويات تتعلق بمدة قصيرة من الزمن ، كما أن فاعليتها محدودة فى نطاق ضيق ، وأهدافها مباشرة ويسهل التعرف عليها » .

ثم يستطرد قائلا :

« إن أقوى صفات المنشأة هو اتجاهها اتجاهاً رئيسياً نحو هدف محدد . . ونقطة البداية فى تحليل أى نظام اجتماعى هى مفاهيم أو نماذج القيم ، لأن هذه النماذج هى التى تحدد الاتجاه الأساسى للمنشأة ، والتى تعمل كرشد لنشاط العاملين فيها . أن الهدف الرئيسى فى المنشأة هو إنتاج نوع أو آخر من القيم الاقتصادية — سلع أو خدمات — وهذا الهدف له الأفضلية على الأهداف أو المصالح الأخرى . . وبالرغم من أن المال هو المقياس العام والرمز للنجاح ، إلا أن تحقيق الربح ليس بوظيفة تؤدى نيابة عن المجتمع . . وعند مناقشة التخطيط يكون اهتمامنا موجهاً إلى التنظيم الذى يعنى التعديل الكلى للمنشأة ولأهدافها » .

« ثم يرى أخيراً أنه من المهم الحصول على أشخاص على رأس المنشأة تتوافر لديهم « النظرة التخطيطية » . . ونظراً لأن أعضاء المستويات الإدارية الدنيا هم الذين يكونون همزات الوصل فى جهاز الاتصال بالمنشأة . . فان لهذه

« النظرة التخطيطية » أهميتها هنا أيضاً لأنها ستؤثر على كمية المعلومات التى تستبعد إلى خارج المنشأة أو التى لا يتم فهمها قبل أن تنقل بصفة نهائية إلى المختصين . . وعلى هذا قد يكون من المفيد أن يتوافر لجميع أفراد فريق الإدارة درجة من المقدرة تزيد على المتوسط على الأقل » .

ويمكن استخدام اختبارات نفسانية معينة عند القيام بالانتقاء المبدئى . . وليس هناك شك فى أن عملية التخطيط تتطلب توافر القدرة على التسبب أو التعليل . . وطبيعى أن هناك شروطاً أخرى تتطلبها المقدرة التخطيطية ، فالشخص ذو العقل المثقف وذو النظام الفكرى الراسخ يكون أكثر حساسية لدوافع لا تجد قبولا من الآخرين على أنها مؤشرات ، كما أن هذا الشخص يكون أكثر قدرة من غيره على تجميع أو استكمال إدراكه . . والخبرة فى ظل بيئة معينة ، المصحوبة بالمعرفة الفنية ، تمكن الناس من التخطيط بفاعلية أكثر من تلك البيئة . . ففى المواقف التخطيطية التى تختص بمسائل العلاقات الإنسانية ليس هناك جدال فى أن القدرة على تصور وتفهم متاعب الآخرين تعتبر عاملا هاماً . . ولكن المبالغة فى تأكيد أهمية هذا العامل يمكن أن تؤدى إلى رفع الرجل الذى يقوم بتوجيه الآخرين إلى أعلى مستويات المنشأة . . إن هذا النوع من الأشخاص يعنى بمسائل العلاقات الإنسانية أكثر من المشاكل الفنية والذهنية للتخطيط الطويل المدى بالرغم من أنه قد يملك القدرة على التنبؤ باثار الخطط التى يضعها على العلاقات الإنسانية .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه ينبغى أن يؤخذ فى الاعتبار أن تأمين الحصول على النتائج المتوقعة عن أحداث تكون فى المستقبل نادراً أ ما تكون أكيدة ، وكلما كانت النتائج متوقعة عن أحداث يقدر أن تتم على فترات بعيدة ، كلما كان ضمان تحقيقها أقل . وقد يستشعر مدير المنشأة ضمان تحقيق عديد من العناصر خلال شهر فى حدود مستويات معينة كالطلبات

والتكاليف والطاقة الإنتاجية وجداول الإنتاج والمتوافر من السيولة النقدية أوغير ذلك من العوامل المحيطة بالمنشأة .. غير أنه ينبغى أن يؤخذ فى الاعتبار أن هناك احتمال أن يحدث حريق ، أو حدوث إضراب غير متوقع ، أو أن يلغى أحد كبار العملاء طلبياته ، الأمر الذى يؤثر على دقة النتائج المتوقعة . ويلاحظ أنه يصعب وقوع مثل هذه الأحداث فى الأمد القصير ، وعلى أى حال فإنه كلما طالت الفترة التى يخطط لها المدير مستقبلا ، تضاءل تأمين تحقيق الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنشأة . . . وكلما ازداد عدم التأكد . . . ازداد تبعاً لذلك أهمية التعرف على الحلول البديلة ، كما وأن سلامة أى قرار تصبح بالضرورة أقل ضماناً » .

وفيما يلى النص :

But future events are seldom very certain, and the farther in the future the results of a decision must be considered, the less the certainty. Thus a business executive may feel quite certain that within the next month orders, costs, productive capacity, scheduled output, cash availability, and other factors of the business environment will be at a given level. Perhaps a fire, an unforeseen strike, or an order cancellation by a major customer may affect the actuality of these events, but in the short period this is unlikely. However, as the period for which this manager plans in advance becomes larger, the certainty of the internal and external business environment diminishes rapidly. With increased uncertainty, the possible alternatives of action become greater, and the right-ness of any decision necessarily becomes less sure.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أيضاً أن البعض يرى أن هناك اتجاهاً فى بعض دوائر الأعمال من المديرين . . . هذا الاتجاه بدفعهم إلى أن يوجهوا التخطيط نحو ما يضمن لهم بقائهم فى مراكزهم ، وعدم استبدالهم بغيرهم ، وهم من أجل ذلك لا يعملون على توسيع المنشآت وتنميتها ، اعتقاداً منهم أن

هذا قد يحمل المستويات المسئولة عن الشركة إلى أن تفكر فى تعيين غيرهم ممن تتوافر فيهم الكفاءة التى تمكنهم من إدارة الأعمال وفقاً للظروف الجديدة. . . . ويقدر البعض « أن دافع استمرار بقاء المديرين فى مراكزهم التى هم فيها . . . . مثل هذا الدافع واسع الانتشار فى دوائر الأعمال . . . وأن هذا الدافع ليس قاصراً على الأشخاص الذين يشغلون المستويات العليا . . . بل يمتد إلى الكثيرين من رؤساء الإدارات الذين يوجهون نشاط إدارتهم نحو هدف استمرار بقائهم فى مراكزهم كمديرين . . . إن الشخص منهم يقول . . لم المخاطرة ؟ . . . . إننى أرغب فى البقاء كرئيس لهذه الشركة . . » .

وفيما يلى النص :

The motivation of management security is probably more widespread in business. This motivation is not limited to persons at the top of businness. Many department heads direct the energies of their departments toward the objective of maintaining their positions as managers. Why take a chance ? I like being president of this company.

وأخيراً فانه مما لا شك فيه أننا نتفق فى الرأى مع هؤلاء الذين يرون ضرورة اليقظة المستمرة ، ومتابعة الأحداث ، وملاءمة الخطط بحيث تساير هذه الأحداث . . . فالبعض يشبهون الذى يخطط « بربان السفينة » . . . فكما أن ربان السفينة عليه باستمرار أن يتعرف على طريقة ، وأن يراجع خططه ليتأكد من أنها تحقق له هدفه من السير فى هذا الطريق . . . فكذلك توجد حقيقة أساسية تتعلق بالتخطيط . . . فالتخطيط الفعال يتطلب المراجعة المستمرة للخطط ، وإجراء التغييرات الواجبة بالنسبة لأحداث وتنبؤات المستقبل ، لكى تحتفظ الخطط بسلامتها نحو تحقيق الهدف المرجو .

وفيما يلى النص :

Like the navigator, continually checks his course and revises his plans to meet the goals desired. Thus another fundamental truth related to planning change is that effective planning requires continual checking on events and forecast and the redrawing of plans to maintain a course toward a desired goal.

ومما لا شك فيه ان اليقظة المستمرة ومراجعة الخطط عنصرين هامين واجبى التطبيق على جميع انواع الخطط،سواء اكانت طويلة الأجل ، او متوسطة الأجل ، أو قصيرة .. فينبغى دائما على المنشآت ان تاخذ فى اعتبارها الفترة الزمنية المقدرة لتحقيق اهدافها ، سواء فيما يتعلق بالتوسع او التنمية أو حل المشكلات . ومن بين الموضوعات التى تهتم بها ، الموضوعات المتعلقة باسس المواد الخام ، ومصادر المياه ، والتركيب السكانى فى المنطقة ، والقدرة الشرائية ، والاعداد التاهيلى للكوادر المطلوبةللتشييد والتشغيل والادارة ، وجميع المشكلات المرتبطة بهذا الموضوع .

كما وينبغى ملاحظة ان اعداد اى خطة يتطلب بالدرجة الأولى الالمام بالتطور السابق ، ومعرفة الحالة الراهنة معرفة جيدة .. ولهذا فان اول خطوة فىالعمليات التخطيطية هى القيام بتجميعالاحصائيات الدقيقة ، ثم تبويبها وتصنيفها وتحليلها ، وكذلك معرفة اتجاهات التطور ، وبشكل خاص فيما يتعلق بالتطور التكنيكى وطلب المستهلكين وعدد السكان وتركيبهم الجنسى وعمرهم الزمنى ، فمن خصائص التخطيط العلمى ان يتطلب من المعرفة الاكثر شمولا للحاضر ، واستنادا عليها فى صياغة التوقعات التنبؤية للتطور المقبل .

٦

التنظيم

ORGANIZATION

يعتبر عنصر التنظيم العنصر الثانى من عناصر الإدارة ، ويبرز التنظيم إلى الوجود إذا ضم إثنان أو أكثر مواهبهم ومواردهم لتحقيق هدف مشترك وهناك اصطلاح شائع يعرف التنظيم بأنه عبارة عن الأشخاص .

وعلى هذا الأساس يعتبر الازدحام نوعاً من التنظيم الردىء .

وأعتقد أن هذا الاصطلاح يعنى التنظيم الاجتماعى ويعرفه بأنه الأشخاص فى علاقة بعضهم ببعض ، ولا يعنى التنظيم بالمعنى العلمى الذى تهدف إليه مختلف المنشآت والمؤسسات . ولو فهمنا التنظيم فى ضوء مدلوله العربى لوجدنا فيه ما يهدف إليه التعاون ، فانه مشتق من كلمة « النظام » ومعناها السلك الذى يوضع فيه حبات العقد لتكون متناسقة متوافقة جميلة ، ثم استعمل اللفظ فى القوانين والمبادىء التى يقوم عليها تنسيق المجتمع أو الجمعية وكل ما يحقق التناسق والتوافق يطلق عليه تنظيم .

تعريف التنظيم :

ويعرف Ralph Davis التنظيم الجيد بأنه عبارة عن تعاون أى مجموعة من الأشخاص ، سواء أكانت صغيرة أم كبيرة ، تحت قيادة رشيدة بحيث تحدوهم رغبة أكيدة فى تحقيق الأهداف الاقتصادية المشتركة ، مع قدر كاف من العناية بالعمل الإنسانى .

وعندى أن التنظيم الجيد يحتاج إلى أكثر من القيادة الرشيدة ، والرغبة

الأكيدة من الأشخاص الذين يعملون تحت هذه القيادة فى تحقيق الأهداف الاقتصادية المشتركة . فانه يجب أن تكون هناك سياسات موضوعة تيسر للقيادة الرشيدة أداء عملها ، وتمكنها من استخدام الكفايات العامة اللازمة للمنشأة ، ولا بد كذلك من مقاييس توضح طرق أداء الأعمال بأكبر قدر ممكن من الكفاية ، كما أنه لا بد من وجود وسائل فعالة للرقابة الإنسانية داخل المنشأة ، والعلاقات العامة بين المنشأة وغيرها من الأفراد والجماعات والهيئات التى تعمل فى المنطقة التى تزاول نشاطها فيها . . فان وظيفة التنظيم أن يضع مقدماً القواعد الأساسية اللازمة لتنفيذ الأهداف المقررة ، وهذه القواعد يجب أن توضع عن طريق خطة تنظيمية موضوعة ، أو خطط أخرى مساعدة.

وقد ذكر Reiley, Mooney أن أى تنظيم لا يعتبر شيئاً إذا لم تقم به مجموعة من الأشخاص ، يربط بعضهم ببعض مصالح مشتركة ، ويعملون سوياً لتحقيق غرض عام . فاذا لم يتضمن التنظيم مثل هذا الغرض ، بدا متناقضاً مع نفسه .

وهذا التعريف يعتبر تعريفاً عاماً ، لا يحدد المفهوم الاصطلاحى للتنظيم الجيد ، وهو ما أعتقد أنه الهدف الذى تسعى إلى بلوغه جميع المنشآت ونجد أن Mooney عندما انفرد بكتابة مؤلفه فيما بعد عرف التنظيم بعبارة أخرى — فقال — أن التنظيم يشير إلى أكثر من كونه الإطار للبنيان الذى تقوم عليه المنظمة Frame of the Edifice يشير إلى أنه البناء الكامل بجمع وظائفه المترابطة كما يبدو أثناء العمل . وهو بالنسبة للوحدة المنظمة Organized Unit بمثابة خفقات القلب وضرباته ومسرى الدم ، به تتنفس ، وعليه تتوقف حركتها الحيوية . وهو يشير إلى تناسق جميع هذه العوامل فى تعاونها على تحقيق الهدف المشترك .

ويلاحظ على هذا التعريف أنه لم يوضح العناصر اللازمة لتكوين البناء التنظيمى الجيد الذى ينهض بوضع السياسات الموضحة للعلاقات داخل المنشأة وخارجها ، وتحديد المسئوليات والسلطات للوظائف المختلفة ، وكيفية أداء هذه المسئوليات واستخدام هذه السلطات ، وقياس النتائج ، وإيجاد الرقابة الفعالة التى تضع يدها على الانحرافات فى حين وقوعها لتضمن إدارة العمل بأعلى قدر من الكفاية .

وقد عرف Davis التنظيم ، بأنه أى مجموعة من الأشخاص ، سواء أكانت صغيرة أو كبيرة ، تتعاون بصورة فعالة على تدبير مواردها الاقتصادية لتحقيق غرض مشترك تحت قيادة موحدة ، وهذه القيادة قد تتصف بالجودة أو الرداءة أو عدم الاكتراث Indifferent ومن ثم يتأثر التنظيم بصفة من هذه الصفات ، بل الغالب الكثير أن تحدد صفة القيادة نوع التنظيم .

وأرى أن صفة القيادة وحدها لا تعتبر كافية فى تحديد نوع التنظيم ، ذلك لأنه من المعروف أن القيادة تسير فى عملها طبقاً للنظم الموضوعة لتحقيق أهداف المنشأة ، وعلى قدر ما تتوافر عناصر النجاح فى هذه النظم الموضوعة يكون تحديد نوع التنظيم . فان التنظيم يشمل – فيما يشمل – وضع القواعد المثلى لاختيار القادة ، كما يشمل وضع وسائل الرقابة التى تضمن سلامة الأداء والبعد عن الانحرافات . فاذا فرض أن القيادة تراخت فى تنفيذ النظم الموضوعة ، فإن الرقابة تستطيع أن تكشف ذلك فى حينه . ومعنى هذا أن أمر تقويم الإدارة بالوسائل المناسبة لمصلحة العمل يقع على عاتق الإدارة العليا والإدارة العامة طبقاً للسلطات المخولة لكل منهما ، ومعنى هذا أيضاً أن صفة القيادة وحدها لا يتحدد بها نوع التنظيم .

ويعرف Miller التنظيم كذلك « بأنه مجموعة مرتبة مدربة من أشخاص

للقيام بعمل مشترك بحيث يفهم بعضهم بعضاً عن طريق اشتراكهم جميعاً في استقاء معلومات معينة ، ، وبحيث تربطهم وحدة العزيمة والمصلحة ، وبحيث يظهر ذلك في استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم .

وقد أهمل هذا التعريف الرقابة على العمل للتعرف على مدى الكفاية في أدائه ، كما أهمل عنصر التنسيق مع ضرورته في جميع مراحل عمل المنظمات . هذا إلى أنه أغفل جانباً مهماً آخر من جوانب التنظيم وهو وضع السياسات التي توضح طبيعة العلاقة بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل فيه مع أن ذلك يعتبر الأساس الذي تقوم عليه إدارة العلاقات العامة .

ويعرف الأستاذ الدكتور محمد عبد الغزيز عبد الكريم التنظيم « بأنه عبارة عن تكوين مجموعة مرتبة ومتناسقة من أجزاء أو أعضاء توجد بينهما علاقة مشتركة ، أو تعمل لغرض واحد أو يتبع بعضها البعض حتى يمكنها أن تعمل عملا مشتركاً بأقل احتكاك ودون تنافر وبانسجام تام للوصول إلى الغرض من تكوين هذه المجموعة » .

وإذا كان لنا أن نفاضل بين تعريف وآخر ، فانني أقترح التعريف الآتي للتنظيم .

« التنظيم هو العمل على إيجاد حالة توازن في المشروع ، وذلك عن طريق تحديد أهدافه ، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام . . وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها ومسئولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في حينها والمبادرة إلى تقويمها » .

ويكاد يجمع علماء التنظيم والإدارة ، على أن التنظيم هو الإطار العام الذي تتم من خلاله الإدارة . . وهذا يعني أن التنظيم ليس هدفاً في ذاته . . .

وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية . . أنه أداة لتحقيق هدف . . الأمر الذى يتحتم معه أن يتضمن مختلف العلاقات وتحديد الأساليب التى تؤدى بها مختلف أوجه النشاط . . والأسلوب الأمثل لاتصالات العمل . . بحيث يتحقق التجاوب والتناسق بين مختلف أجزاء المشروع ، وهناك من ينظر إلى التنظيم على أساس أنه جزء من نماذج القيادة والسلطة فى إطار المجتمع الذى يعمل فيه ، وأن هناك صلة بين المجتمع وتنظيماته . . وعلى هذا الأساس فانما يحدث فى التنظيم الرسمى القائم تنعكس آثاره على مجموع القوى العاملة فيه . . الأمر الذى ينبغى أن يتنبه له المسئولون عن أى مشروع . . عن طريق أحكام التنظيم ، بحيث لا يوجد فيه أى عثرة من العثرات التى تسمح للقوى العاملة بأن لا يكونوا على فهم وإدراك كامل بالمشروع وأهدافه . . وبما يسمح بوجود ترابط وتكامل بين جميع الجهود المبذولة ، ويهمنا أن نوضح لماذا نؤكد على ذلك ؟ . . إن طبيعة الإنسان التى تتميز بالاختلافات الفردية بين البشر ، كالطول واللون والوزن . . كذلك الميول والاستعدادات والرغبات والقدرات والأمزجة . . كل هذا من شأنه أن يسمح بايجاد نوع من العلاقات الخاصة داخل المشروع بين بعض الأفراد بعضهم وبعض ، بحيث ينتشر بين القوى العاملة أن هناك مجموعة معينة تتميز بوجود علاقات خاصة بينها ، وأن هذه المجموعة أكثر ترابطاً فيما بينها ، بحيث يمكن أن تتأثر اتجاهاتها نتيجة لأي تفكير غالب عليها . . وهذا ما ينبغى على التنظيم أن يهتم به ويراعيه . . لأن معنى هذا حدوث تنظيم غير رسمى داخل التنظيم الرسمى فى المشروع . . والتنظيم الرسمى يسعى إلى أن تكون أهداف هذه التنظيمات غير الرسمية فى حالة حدوثها ، تسير فى نفس الطريق المرسوم الذى يحقق أهداف المشروع بأسره . . وإلا حدث الاحتكاك وسوء الفهم والتنازع الخفى على سلطة القيادة بحيث يترتب على ذلك تعدد فى القيادة . . قيادة رسمية معلنة . . وقيادة غير

معلنة خلفتها الظروف الاجتماعية التى قربت بين فريق أعضاء الجماعة الخاصة التى يطلق عليها فى التنظيم « تنظيم غير رسمى » ولا شك أن هذا تكون له أسوأ الآثار على تحقيق أهداف المشروع . . ولك أن تتصور مدى الضغوط . والتوترات . . والشعور بالكراهية المتبادلة . . وما يترتب على ذلك من آثار نفسية نتيجة للشعور بعدم الاستقرار الوظيفى الذى يعتبر عنصراً من أهم عناصر الإنتاج وتحقيق الأهداف . . الأمر الذى يجعل القوى العاملة تنظر إلى المستقبل بعين الريبة والشك . . فاذا حدث هذا . . فمما لا شك فيه أننا نتصور مقدماً مدى ما سيكون عليه سلوك الأفراد تجاه الإدارة . . وتجاه المشروع الذى يعملون فيه بالذات .. هذا بالإضافة إلى سلوك القوى العاملة نفسها تجاه بعضها البعض . . ومدى التعارض الذى يحدث بينها نتيجة لسوء الإدراك أو سوء الفهم . . كل فريق يتهم الفريق الآخر !! . . هذه الاتهامات تخلق أنواعاً متباينة من السلوك ، قد يؤدى إلى أن يتحفز كل فريق بالآخر . . أو بعض الأفراد بعضهم لبعض . . شعور بالعداء بين فريقين ، يتطلب التنظيم السليم أن يتعاون كل مع الآخر من أجل تحقيق أهداف المشروع . . كل هذا يجعلنا نضع نصب أعيننا أهمية الاهتمام بسلوك الأفراد داخل المشروع ، ونبذل أقصى طاقاتنا وإمكانياتنا لكى ينساب سلوك هؤلاء الأفراد فى قنوات من السلوك الذى تربط الجميع بعضهم ببعض وتجعلهم يتعاونون فى سبيل تحقيق أهداف المشروع . . ومما لا شك فيه أنه مما ييسر أمر ذلك ، الاختيار الأمثل لجميع القوى العاملة التى تعمل فى المشروع ، بحيث تتوافر فيها المواصفات والقدرات المناسبة وفقاً لمتطلبات الإدارة العلمية ، والتنظيم الجيد الذى ينبغى على المنظمين أن يهتموا به ويحققوه ويتطلب منهم ذلك أن يسايروا كل جديد فى ميادين العلوم الإنسانية ، ومن أجل هذا أفردنا لهذا العنصر الهام الباب الثالث من هذا الكتاب .

٧

ملاءمة القوى العاملة للوظيفة

Staffing

يعتبر عنصر ملاءمة القوى العاملة للوظيفة ، العنصر الثالث من عناصر الوظيفة الإدارية ، إذ أنه من الأمور التى يجب أن توليها المشروعات عظيم عنايتها ، تقدير الكفايات العاملة التى تحتاج إليها من مختلف المستويات الإدارية اللازمة لتشغيلها ثم تبذل أقصى جهودها فى اتباع الوسائل العلمية فى اختيار هذه الكفايات وتدريبها ، هادفة من وراء ذلك وضع الرجل اللائق فى المكان اللائق ، وبذلك يطمئن القائمون على المشروع أن العمل فى أيدى خبيرة مدربة ، الأمر الذى يساعد على تحقيق أهداف المشروعات بأعلى قدر ممكن من الكفاية .

وهناك حقيقة معروفة أن الناس يختلفون عن بعضهم بعضاً ، وهذا أمر لا يحتاج إلى إثبات ، فنحن كبشر نختلف فى الشكل ، ونختلف فى اللون ، فالبعض أبيض ، والبعض أصفر والبعض أسود . . الخ . كذلك نحن نختلف فى الطول ، فالبعض طويل القامة والآخر قصير . وبالمثل نحن نختلف أيضاً فى الذكاء Intelligence وفى القدرات Abilities وعلى ذلك يجب أن نبحث عن القدرات الضرورية للعمل فى المشروع الذى نقيمه قبل استخدام أى شخص إذ أن الأفراد يختلفون فيما بينهم اختلافاً كبيراً فى قدراتهم واستعداداتهم . وقد أظهرت التطورات الصناعية المتعاقبة أن الاختلافات الفردية بين العمال فى الاستعدادات تعتبر من أهم المسائل التى يجب أن يحسب حسابها . كما أظهرت هذه التطورات أن الاختلافات فى الاستعدادات العقلية والميول النفسية أوسع بوناً من الاختلافات الطبيعية فقد يكون لأحد العمال

استعداداً غير عادى للتقدم السريع فى فرع من فروع العمل ، بينما لا يتوفر لغيره مثل هذا الاستعداد، والنتيجة أن الأول يجيد العمل فى وقت لا يتعدى فيه الثانى حدود المعرفة الأولية . هذا إلى أن الرغبة ودرجة الطموح تتباين فى الأشخاص وتختلف باختلاف ما يوضعون فيه من أعمال ، طالما أنه توجد مثل هذه الاختلافات الفردية من القدرات والاستعدادات والأداء Performance

وحتى نكون على بينة من فهم هذه المصطلحات — نوضح الآتى :

إصطلاح القدرة Ability يشير إلى إمكانيات الشخص فى الأداء . بينما اصطلاح الأداء Performance يشير إلى ما يفعله الشخص تحت الظروف التى يعمل فيها ، أما كيف يعمل الشخص فى وظيفته ؟ فان هذا يتوقف على قدرته ، وعلى رغباته Willingness أو دوافعه Motivation ويمكن أن نعبر عن العلاقة بين هذه العوامل فى المعادلة الآتية :

الأداء = القدرة × الدوافع

وطبقاً لهذه المعادلة ، فان الأداء تكون قيمته تساوى صفراً إذا غابت القدرة أو غابت الدوافع .

وطالما أننا إذا أردنا الحصول على العامل الماهر وعرفنا أن ذلك لا يتوقف على تمرينه بقدر ما يتوقف على استعداداته ، فطبقاً لذلك فان الاختيار الصحيح يكون له دون شك أعظم الأثر فى زيادة الإنتاج .

" Proper selection alone would increase production "

وهناك أمثلة واقعية كثيرة تدل على أن الاختيار الموفق يؤدى إلى كثرة الإنتاج وخير ما نتمثل به مؤقتاً هو معجزة إيجاد جيش أمريكى فى الحربين العظمتين الماضيتين ، وذلك بالاستعانة بالوسائل العلمية فى اختيار الجنود

بحسب قدراتهم وطبيعة عملهم ، مما دعى بريطانيا وغيرها من الدول إلى الاستعانة بهذه الوسائل .

وقد دلت التجارب أيضاً على وجوب التدقيق فى الاختيار والتدريب بحيث يوضع كل فرد فى العمل الذى يتقنه أو يصلح له ويتفق مع ميوله واستعداداته وقدراته ، فان ذلك يشيع فى نفسه الرضا ويحفزه على دوام العمل والتقدم . أما إذا لم يوضع الشخص فى مكانه اللائق ، فان ذلك ينعكس أثره على نفسيته ، فيقبل على عمله وهو ساخط متبرم ، وتكون النتيجة ضعف الإنتاج .

إننا إذا نظرنا إلى الواقع فى الحياة العملية ، نجد كثيراً من الوظائف يشغلها أفراد بلا استعدادات ولا قدرات ، وعلى العكس من ذلك نرى أشخاصاً من ذوى الاستعدادات والقدرات يقومون بوظائف غير التى تصلح لهم ، وهذا وضع غير سليم فيه إهدار لطبيعة الاستعدادات والقدرات الفردية بوضعها فى موضع غير ملائم ، وفيه إهدار لقيمة هذه الوظائف ، ويجب أن يلاحظ أن ذلك يؤدى إلى عدم تحقيق الكفاية فضلا عما ينجم عنه من الإسراف وهو ما تعمل جميع المشروعات فى مختلف الدول على تلافية تحقيقاً لمصلحة المشروعات الخاصة وتدعيما للاقتصاد القومى .

لذلك يجب على جميع المشروعات أن تتبع الوسائل العلمية الحديثة عند تقدير الكفايات العاملة اللازمة لها ، والطرق المناسبة لتدبيرها .

ولعل ما تتطلبه وظيفة التنظيم من تحليل للوظائف والأعمال ، إذ يجب على جميع المشروعات أن يكون لديها تحليل ووصف الأعمال التى يتطلبها تشغيلها ، ثم بعد ذلك تعمل على شغل هذه الوظائف بالأشخاص الذين تتوافر فيهم الشروط اللازمة . . . هذا التحليل هو خير معاون للادارة فى تعيين القوة العاملة .

وتلجأ المنشات عامة فى سبيل تدبير الكفايات العاملة إلى مصادر متعددة منها النشر فى الصحف والمجلات ، أو الاتصال بالكليات المتخصصة فى مختلف الجامعات لترشيح المتفوقين ، ويحدث أيضاً أن ترسل بعض المشروعات بعثات إلى الخارج للتخصص فى نوع النشاط الذى ستزاوله ، إلى غير ذلك من المصادر المتعددة والتى تلجأ المنشآت إلى بعضها أو كلها طبقاً لما تراه كفيلا بسد احتياجاتها من القوى العاملة التى تلزمها ، كما وقد تجرى المنشآت أنواعاً مختلفة من الاختبارات لاختيار أفضل المتقدمين .

ويعرف « هارولد كونتز وزميله سيريل أودونل » وظيفة تعيين القوى العاملة ، وملاءمتها للوظائف التى تشغلها . بأنها « الوظيفة التنفيذية التى تهتم بالتعيينات الجديدة ، والاختيار ، والتدريب ، والترقى ، واعتزال المديرين المعاونين . . ويهتم مجلس الإدارة بوظيفة التعيين عندما يعين مدير عام ، كما وتخرج هذه الوظيفة عن دائرة اهتمام نائب المدير العام فى المصنع عندما يستخدم معاونيه من المديرين المساعدين . وكذلك فان المراقب العام فى المصنع يقوم بهذه الوظيفة عندما يختار رؤساء العمال ويدربهم . والخط الأول من المشرفين ، هو وحده من بين جميع المديرين الذين لا يختار مديرين معاونين ، وذلك لأنهم بحكم التعريف حلقة الوصل بين الإدارة والقوى العاملة التى تعمل تحت إشرافهم . . إن نطاق تطبيق هذه الوظيفة يقتصر على المراكز الإدارية ».

وفيما يلى النص كما أوردناه :

" Staffing is the executive function which encompasses the recruitment, selection, training, promotion, and retirement of subordinate managers. The board of directoirs undertakes a staffing function when it hires a president ; a manufacturing vice-president discharges this function when he employs his immediate subordinate managers;and a superintendent likewise is engaged in staffing when he selects and trains his

foremen. Only the front-line supervisors, among all managers, do not select subordinate managers, for by definition, they compose the first link between enterprise management and the non-managers who work for them—the work force. The scope of the staffing function treated here is limited to management positions.

ولعل من المناسب أن نوضح أن هناك اتجاهاً معاصراً أدى إلى أن يهتم بوظيفة ملاءمة القوى الإدارية للوظائف التى تشغلها ، عدد كبير من الباحثين فى العلوم النفسية أو الاجتماعية ، إذ أنهم شغلوا أنفسهم كثيراً بالأمور التى تتعلق باختيار المديرين وتدريبهم وهم فى انشغالهم هذا ، فاتهم أن هذه الوظيفة أصلا من الوظائف الإدارية التى يقوم بها المديرون .

وتهتم الشركات بأن ينساب الموظفون فى السلك الطبيعى الذى يفسح أمامهم أبواب الأمل للترقى صعداً فى سلم الوظائف ، وتولى مراكز المديرين.. وذلك طالما أن لديهم الاستعداد والقدرة على شغل هذه المناصب . فمثلا « وليام ب . جيفن William. B. Given » مدير شركة "American Brake shoe Company" إنها سياستنا أن نعطى القوى العاملة عندنا مزايا الترقى إلى المراكز التى تخلو . . إننا نعتقد أنه طالما لا يوجد الشخص الذى يمكن تأهيله لشغل الوظيفة الشاغرة ، فانه من الظلم للقوى الوظيفية أن تستأجر شخصاً من الخارج » .

وفيما يلى النص كما ورد :

" It is our policy to give our own people the benefit of advancement as openings occur. We believe that unless we have no one who can possibly qualify it is not fair to our people to hire an outsider[1]".

والشركات تأخذ بهذا الرأى لاعتبارات كثيرة ، أهمها خلق الانتماء

القائم على الولاء والكفاءة . . وإيماناً أيضاً بأن مستقبل أى مشروع من المشروعات يتوقف بالدرجة الأولى على القوى العاملة فيه . . فاذا أعطينا هذه القوى العاملة الأمل فى المستقبل . . بذلت أقصى طاقتها من أجل مستقبل المشروع .

وهناك من يرى ، أننا إذا كنا نعطى القوى العاملة الأمل فى المستقبل ، فان هذا لا يعنى أنه مبدأ يأخذ طريقه روتينياً تحت التنفيذ ! ! . . إن الجميع يجب أن يفهموا أن سبيل الترقى هو تحقيق متطلبات الوظيفة . . فاذا لم تتوافر هذه المواصفات فى الشخص فانه ضرب من الإسراف والضياع وسوء التنظيم أن يترقى ، إن الترقية هنا تعتبر عنصراً حافزاً للموظفين لبذل الجهود . . وينبغى أن لا يحدث بأى حال من الأحوال أن نعتبر الترقية حلا لمشكلات الموظف . . وإلا وجدت المشروعات نفسها تسير بارادتها نحو هاوية انعدام الكفاية ، وحينئذ تتوقع الانتكاس ، خاصة وأننا فى عصر يتصف بكبر أحجام المشروعات ، وهذه تتطلب الكفايات الفنية والإدارية لمقابلة المنافسة على أفضل وجه ممكن ، وهذا بدوره يؤدى إلى شدة الطلب على هذه الكفايات ، فما لم تتدارك هذه الحقيقة . . فماذا يكون الموقف ؟ . شركات تزداد تقدماً نتيجة للاهتمام الشديد بعنصر الكفاية . . وشركة أخرى تستخدم أسلوب الترقى لحل مشاكل الموظفين بغض النظر عن الكفاية ! ! . . نعتقد أننا لا نرجم بالغيب إذا أكدنا أن النتيجة الحتمية هى السقوط فى صراع العمالقة الذى تعيش فيه المشروعات الكبيرة فى مجتمعنا المعاصر والذى يأخذ بأسباب العلم المتقدم فى كل ناحية من نواحى الحياة .

من أجل ذلك ، فان المراجع العلمية حافلة بالمناهج العلمية التى توضح أساليب التدريب وفن إعمال العقل ، بحيث يكون لدى المديرين القدرة على اتخاذ القرارات ، ومن هنا نراهم يشترطون صفات معينة فى المديرين

كالذكاء ، والقدرة على القيادة ، وأن تتوافر فى شخصيته القيم الخلقية التى يؤمن بها المجتمع . . هذا بالإضافة إلى القدرة على الحكم . . الخ . . إلى غير ذلك من الصفات .

وفيما يلى نورد بعض صفات القيادة الإدارية الواجب توافرها فى المدير :

والمدير الماهر يجب أن تتوافر فى قيادته ثمانية عناصر هى :

(ا) الإنابة (أو تفويض السلطة) Delegation :

وهى أن يحول المدير غيره سلطة القيام ببعض المسئوليات التى تدخل فى حدود سلطاته ومسئولياته ، ولكن النجاح فى هذه الإنابة يعتمد كثيراً على درجة الثقة التى تتوافر فيمن سيخولون هذه السلطات كما تعتمد على موافقة الشخص الذى خولت له السلطات والمسئوليات بحيث تكون عنده الرغبة الصادقة فيها ، والعزيمة القوية على أدائها بما تنطوى عليه من مسئوليات وعلاقات .

والمدير الكفء إذا طلب إليه أداء مهمة معينة لا يقرر بنفسه كيفية أداء هذه الوظيفة ، بل يتخير من يستطيع أداءها وإعداد الوسائل التى تمكنه من أدائها على خير وجه ممكن .

(ب) العلاقات الإنسانية الطيبة :

وهى تبدأ من إيمان المدير بأن الموظفين ليسوا من السلع التى تتعامل فيها المنشأة ، بل أنهم بشر ، لهم حقوقهم ولهم مشاكلهم ، وفى نفوسهم آمال سواء فيما يتعلق بالعمل أو خارجه ، ويمكن تحقيق العلاقات الإنسانية الطيبة باتباع هذه القواعد :

١ ـ الاستماع إلى الشكاوى والعمل على تحقيقها دون أن يكون فى تحقيقها تضحية بأهداف المشروع .

٢ ـ اتخاذ أفضل الوسائل لإصلاح الأخطاء .

٣ ـ إظهار التقدير لكل من يؤدى عمله على خير وجه ممكن .

٤ ـ الحزم مع الاحتفاظ بروح الود والصداقة .

٥ ـ الاحتفاظ بمعنويات عالية بين الموظفين وسيادة روح الفريق بينهم .

(حـ) التوجيه الجيد لاتصال العمل Good Communication

ويقصد به توصيل الأوامر والمعلومات من الإدارة إلى مختلف المستويات الإدارية فى العمل وبالعكس ، بقصد التأكد من فهم الجميع لهذه الأوامر والمعلومات ، حتى يتمكنوا من تنفيذها على الوجه الذى تريده الإدارة ، وهذا التوجيه الجيد يفيد فيما يلى :

١ ـ معرفة مدى تجاوب مختلف المستويات لأفكار الإدارة .

٢ ـ تهيئة الفرصة أمام الجميع ليعبر كل عن رأيه ، ويشترك فى اتخاذ القرارات وبذلك يقبل الجميع على تنفيذ الأوامر والقرارات برضاء واطمئنان.

٣ ـ التأكد من أن الأوامر تصل بدقة إلى الذين يعملون فى المستويات الأدنى .

٤ ـ خلق مصادر بناءة من القوى العاملة .

(د) الإدارة الاستشارية Consultative management

ويقصد بها أن تعترف الإدارة بالقوى العاملة التى تكون مسئولة عن تنسيق جهودها ، فتستشيرها فيما تتخذه من قرارات تكون ذات تأثير على العمل ، ومن ثم يجب أن يكون هناك نوع من التقارب بين الإدارة والمشرفين .

ثم أن نجاح هذه العلاقة الاستشارية يعتمد إلى حد كبير على مهارة المدير فى توجيه الأسئلة ، بحيث تكون بطريقة تخلق من التجارب ما يساعد على تحقيق أهداف المشروع .

(هـ) الدوافع الإيجابية Effective motivation

وإيجاد مثل هذه الدوافع يتطلب تعريف الأشخاص لماذا يؤدون أعمالهم ، والبعد عن طريقه إصدار الأوامر التى يراد بها مجرد إنجاز الأعمال ، فإن تبصير الأشخاص بالأغراض التى من أجلها يؤدون أعمالهم مما يساعد على رضائهم الشخصى عن عملهم ، ويترتب على ذلك الارتفاع بمستوى الكفاية وتحقيق أهداف المشروع .

(و) تنمية روح التعاون بين مختلف الفئات :

Developing cooperative teams

ويجب على المدير أن يعمل على إيجاد روح التعاون بين مختلف الفئات التى تعمل فى المنشأة ، بحيث يسود هذا التعاون مختلف المستويات الإدارية بالمنشأة ، فان ذلك يساعد على تآلف الجهود ووحدة المنشأة .

(ز) النهوض بالمستويات الإدارية المساعدة Developing Subordinates

وذلك يتطلب من المدير أن ينمى معلومات من يعملون معه ، ويزودهم بكل ما يراه مفيداً فى زيادة الخبرة والقدرة ، وأن يغير من عاداتهم إذا كانت لا تتلائم مع مصلحة العمل ومصلحتهم وأن يوجه ميولهم بشتى الوسائل إلى النشاط النافع المثمر ، حتى يصبحوا قادرين وراغبين فيما يقوم به من تنسيق جهودهم فى العمل لتحقيق التوازن ، ثم تحقيق أهداف المشروع .

(ح) القدوة الحسنة Self-Management

ثم إن القيادة الماهرة التى تجيد فن التوجيه والتنسيق يجب أن ترتقى إلى مستوى المركز الذى تشغله فى أخلاقها وسلوكها وتصرفاتها ، بحيث تعتبر قدوة فى كل ما تقوله أو تفعله .

وأعتقد أنه إذا أمكن توفير القيادات التى تتصف بالقدرة والكفاية والقدوة ثم طبقت القواعد العلمية للادارة ، وقامت الهيئات والشركات وغيرها من مختلف الوحدات فى الدولة بوضع البرامج اللازمة للتعليم والتدريب ، فان الإدارة التنفيذية فى هذه الوحدات ستكون من الكفاية بحيث تؤدى مهمتها على خير وجه وتقوم بأدائها على الوجه الذى يحقق لهذه الوحدات النجاح .

ويهمنا قبل إختتام هذا الموضوع أن نوضح أن هناك إجماعاً بين علماء الادارة عن أهمية ملائمة القوى العاملة للوظيفة التى تشغلها ، وأنه من بين أهم أهداف التوظيف ضرورة شغل المراكز الوظيفية المختلفة فى الهيكل للتنظيمى للمشروع بأشخاص قادرين وراغبين فى تنفيذ مايوكل إليهم من أعمال ، ومما يساعد على ذلك توافر المبادىء الآتية فيما يتعلق التوظيف :

مبدأ تحديد الوظيفة	Principle of Job Definition
مبدأ التوصيف الادارى	Principle of Manager Specification
مبدأ التقييم الادارى	Principle of Manager Appraisal
مبدأ المنافسة العامة فى الترقية	Principle of Open Competition in Promotion
مبدأ قيادة التطور الادارى	Principle of Managerial Develop - ment Leadership
مبدأ التطور الشامل	Principle of Universal Development

وينبغى أن يكون واضحاً تماماً أن المدير يشعر بكثير من الاطمئنان عند قيامه بوظائفه الادارية ، إذا كانت مختلف الأقسام والادارات تقوم بعملها وفقاً للوسائل والأساليب المقررة ، وأن تفويض السلطة يتم فى حدود توزيع المسئوليات والسلطات المقررة للمدير .

٨

التوجيه

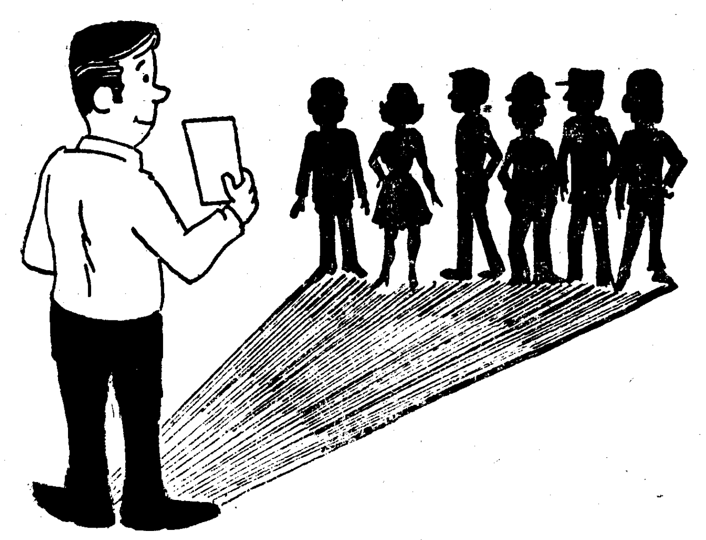
DIRECTION

يعتبر التوجيه العنصر الرابع من عناصر الإدارة ، ويعرف « هارولد كونتز ، وسيريل أودونل » وظيفة التوجيه بأنها « تمكين المستخدمين من حسن أدائهم لأعمالهم » . . ثم يعرف التوجيه فى موضع آخر بأنه « التوجيه يتضمن علاقات العمل على كافة المستويات . . علاقات العمل التى توجد بين جماعة من الأشخاص على نفس المستوى من العمل . . أو أشخاص على مستوى أعلى أو أدنى فى نفس المجموعة من العمل . . أو أشخاص على مستوى أعلى أو أدنى فى أجزاء أخرى من التنظيم . . وأخيراً مع أشخاص خارج التنظيم . . والتأكد من حسن تنفيذ هذه العلاقات على أفضل وجه لصالح المشروع يعتبر نطاق وظيفة التوجيه » .

وفيما يلى تعبيره : :

" Dirction involves work relationships at all levels — with persons on the same level, in the same work group, with persons at higher and lower levels in other parts of the organization, and finally, with persons outside the organization. Governing these relationships and seeing that they are executed in the best interests of the enterprise is the scope of direction."

ويتضح من هذا التعريف أن وظيفة التوجيه تعتبر بالدرجة الأولى وظيفة إرشادية تستهدف حسن أداء القوى العاملة لأعمالها . بما يتطلبه هذا من الرقابة التى تستهدف التوجيه ، فلن تستطيع القوى العاملة حسن أدائها لأعمالها إلا إذا



التوجيه وظيفة جميع المديرين : والجانب التعليمى فيه جانب هام ،
فلن تستطيع القوى العاملة حسن أداء أعمالها . . إلا إذا عرفت
عن طريق الرؤساء الأسلوب الأمثل للأداء

عرفوا عن طريق الرؤساء الأسلوب الأمثل الذى يجب عليهم أن يتعرفوه ويطبقوه . ولعل هذا يوضح لنا أن التوجيه وظيفة يهتم بها جميع المديرين " Direction concerns all Managers " ومن هذه الحقيقة ، فان هناك من يعتبر أن جانباً من الصفات التى ينبغى أن يتحلى بها المدير . . صفة القدرة على التعليم . . وأنه ينبغى أن يؤدى ذلك بكفاءة تامة .. كأعضاء هيئة التدريس بالكليات الجامعية . . ولعل هذا الجانب الهام فى الإدارة كان من بين العوامل الهامة التى دفعت كثيراً من علماء الإدارة والمهتمين بها ، أن يبحثوا فى نظرية للادارة . . والأسلوب الأمثل لتعليمها . . فالجانب التعليمى جانب هام كما يتضح ذلك فى مطبوعات المؤتمر القومى لأساتذة الإدارة التعليمية

The National Conference of Professors of Educational Administration.

ولعل عبارة « جون والتون John Walton » التى أوردها فى كتابه بعنوان : « الدراسة النظرية للتعليم الإدارى » . . توضح لنا مدى الافتقار الشديد إلى الخصائص الجمالية بالإضافة إلى عناصر أخرى تساعد على تطوير الإدارة كعلم . . فهو يقول « إن إستعادة أجزاء من مجالات متنوعة ، وميادين مختلفة كالقانون والعلوم السياسية وعلم النفس الاجتماعى ، والاجتماع ، والاقتصاد ، وإدارة الأعمال ، والتربية ، والهندسة ، والعمارة ، والإحصاء ، تجعل الإدارة التعليمية تفتقر إلى موضوع البحث وإلى الهيكل النظرى المحكم . . وإذا نظرنا إلى الإدارة التعليمية فى صورة تراث أو إنتاج مطبوع ، فاننا نجدها تفتقر إلى الخصائص الجمالية ، وبالإضافة إلى استعارة الأجزاء المتجمعة من مجالات الدراسة المختلفة . .

نجد أن مقرر الإدارة يتكون من وصف للتطبيقات والأساليب الإدارية ، ويحتوى على نوادر وقصص للنجاح الشخصى ، ومهما كانت قيمة هذا الاتجاه فى مساعدة مديرى المستقبل ، إلا أنه لم يساعد على تطور الإدارة كعلم » .

ولعل من المناسب فى هذا المقام أن نوضح أن من أهم المؤتمرات التى عقدها المؤتمر القومى لأساتذة الإدارة التعليمية . . ذلك المؤتمر الذى عقد فى أغسطس عام ١٩٥٤ فى جامعة دنفر بالولايات المتحدة الأمريكية . . حيث انضم إلى أساتذة الإدارة التعليمية عدد من الباحثين فى العلوم الاجتماعية كعلم النفس . . وعلم الاجتماع . . والعلوم السياسية . . وعلم النفس الاجتماعى . . وآخرون متخصصون فى نظرية السلوك الإنسانى بصفة عامة . . وقد حقق المجتمعون نتيجتين هامتين :

أولا — تحدى نوع التفكير السائد عن الإدارة التعليمية وقتئذ .

ثانياً – تقديم الكثير من المقترحات والأفكار لتكوين فكر جديد فى هذا الميدان .

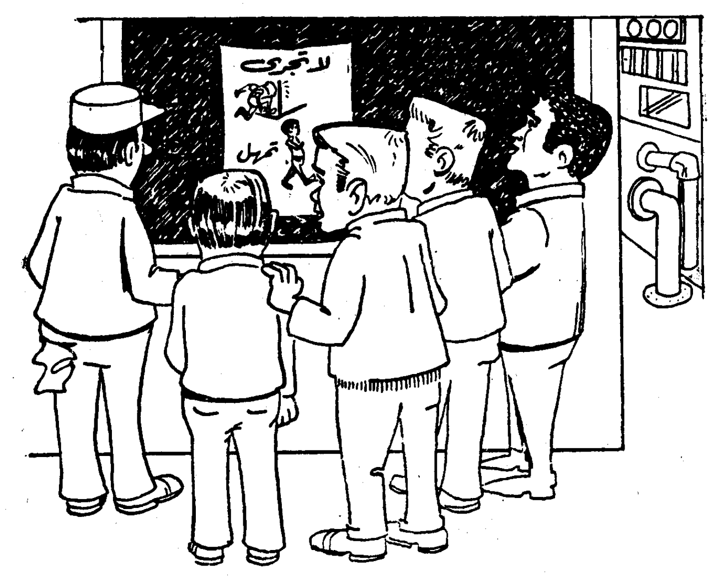
ونحن نوجه النظر إلى بعض المطبوعات القيمة التى صدرت عن هذا المؤتمر والتى منها « السلوك الإدارى فى التربية » والذى اعتبره بعض علماء الإدارة عملا فذاً فى الإدارة التعليمية . . نظراً لأنه كان ينظر إلى المستقبل . . ويبذل جهداً علمياً نحو تحسين برامج إعداد وتدريب الإداريين . . كما ويكشف عن نقص يكاد يكون تاماً فى البحوث المتعلقة بالنظرية فى ميدان الإدارة ، سواء أكانت إدارة تعليمية أو أى فرع من فروع الإدارة الأخرى.

ويعتبر الاهتمام بالناحية التعليمية فى الوظيفة التوجيهية عنصراً على جانب كبير من الأهمية ، وذلك راجع إلى أن وظيفة التوجيه كما أوضحنا سابقاً . . تمكين المستخدمين من حسن أدائهم لأعمالهم . . كما أن التوجيه يتضمن علاقات عمل على كافة المستويات ، علاقة المديرين برؤساء الأقسام . . علاقة رؤساء الأقسام بالمراقبين . . علاقة المراقبين بالمشرفين . . الخ . . بل أن البعض يقرر بأن أى إنسان يشرف ولو على مرؤوس واحد ، يعتبر قائماً بوظيفة توجيهية . . ويدخل فى نطاق هؤلاء المديرين عند مزاولتهم للتوجيه الإدارى تنشيط علاقات العمل مع المرؤوسين على كافة المستويات . . ويتطلب هذا التنشيط حسن تفويض السلطة لمعاونيهم ، ومن مقتضيات ذلك أن لا يحدث تضارب أو تداخل فى اختصاصات العمل ، ولعل من أهم الأسباب التى تؤدى إلى ذلك أن يعطى المديرين لمعاونيهم ومرؤوسيهم تفويضات عامة مبهمة . . أن الغموض يؤدى إلى سوء الفهم . . وسوء الفهم يؤدى إلى سوء التطبيق . . من أجل ذلك فينبغى أن نتأكد من وضوح الاختصاصات فى التفويض . . وينبغى أن يكون المدير راغباً فى

منح هذا التفويض . . لأن هذا يؤدى إلى أن المرؤسين يتعلمون عن طريق الممارسة . . وقد يرتكبون الخطأ . . إلا أن هذا الخطأ يمكن دائماً تقويمه . وهذا التقويم يسهم فى تشكيل شخصية المعاون الإدارى بحيث يمكن الاستفادة منه مستقبلا فى تقليل هذه الأخطاء وتنمية القيادة الإدارية .

ولعل من الأخطاء الفادحة التى يقع فيها بعض المديرين ، عزوفهم وتجنبهم عن تفويض السلطة لمعاونيهم أو مرؤوسيهم . . الأمر الذى يضع على كاهلهم أعباء ضخمة تؤثر بدرجة ملحوظة فى إنجاز الأعمال على الوجه المطلوب . . هذا بالإضافة إلى الآثار التى تترتب على استشعار القوى الوظيفية فى العمل ، أنها ليست موضع ثقة الرئيس . . أن الأمر يتطلب من الرؤساء أن لا يقفوا موقف العناد والتصلب ضد تفويض السلطة . . وعليهم إذا كانوا يتخوفوا من منحها . . أن يلجأوا إلى التدرج فى تفويض السلطات بالقدر الذى يرونه مناسباً لحسن استخدام هذا التفويض .

ولعل من أهم أركان التوجيه والتفويض حسن اتصالات العمل بين الرئيس ومرؤوسيه . . إن وسائل الاتصالات هذه ينبغى أن تكون جيدة . . ينبغى أن تسمح بتنمية ملكة الخلق والإبداع لدى القوى العاملة . . ويعطيهم الثقة فى أنهم دائماً قادرون على أن يبتكروا . . وأن ما يبتكروه سيصل فى الوقت الذى يرونهم مناسباً لرؤسائهم ، بحيث تنعكس آثار مقترحاتهم على العمل إذا كان ما يقدمونه مفيداً . ومما لا شك فيه أن إلمام الرئيس بطبيعة مرؤوسيه ، يكون لها قدر كبير فى حسن توجيههم ، خاصة وأنه من خلال هذا الإلمام ، يكون على دراية بالدوافع التى تحرك المرؤوسين . . والأسلوب الأمثل لخلق درجة كبيرة من الانسجام والاستجابة . . الأمر الذى يسهم فى تحسين



ينبغي إيجاد « أسلوب فعال لأتصال العمل » بنقل البيانات والتعليمات من مستويات التنظيم الأعلى إلى أدنى ، أو من أدنى إلى أعلى . . أن هذا يساعد على توضيح المعلومات وتنمية ملكة الخلق والابداع لدى القوى العاملة .

وتنمية قدرتهم الفنية ، ولذلك يجمع علماء التنظيم والإدارة على أن الرئيس المباشر ، يكون دائماً فى وضع أفضل بالنسبة إلى توجيه مرؤوسيه .

وهناك من يوضح نظام الاتصالات فى عملية الإدارة ، فيقول : «تتضمن عملية الإدارة باستمرار اتخاذ قرارات ، وتقرير سياسات ، ورسم خطط ، واختيار برامج ، وغيرها من العمليات التى تمثل فى مجموعها ما نسميه « عملية التخطيط » . . وتكاد تكون الإدارة – بالتعريف – هى عملية اتخاذ القرارات وإعداد وتقرير الخطط على أساس بيانات غير كاملة Imperfect وغير مؤكدة Uncertain ، وغير مستقرة أو متغيرة . .

وقد يكون بعض هذا القصور والنقص في البيانات راجعاً إلى طبيعة الموقف ، بل قد يكون أيضاً موروثاً بشكل جامد في صلب عملية الاختيار التي تلجأ إليها الإدارة في موقف متغير بما تنطوى عليه دائماً من مخاطرة . . إلا أن بعضه راجع لا شك إلى عجز وقصور « نظام الاتصالات » أى مجموعة الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج ، وتوصيل ، واستخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه ، صحيحة التوقيت .

« وإذا كانت الإدارة تواجه باستمرار مواقف متغيرة ، وتتحمل المخاطرة في كل قرار تتخذه لعدم تيقنها من البيانات ، أو لعدم كمالها أو لتغير الموقف ، فإن درجة النقص في البيانات تقل ، على الأقل ، إذا اضطلعت الإدارة بمسئوليتها عن إيجاد نظام مرسوم للاتصالات تتولى إقامته ، وتتعهد بالمحافظة عليه وتزكى حيويته من حين إلى حين . ولذا تعتبر المسئولية الأولى للادارة العليا أو الرئيس المسئول في كل منظمة هى إقامة نظام فعال للاتصالات والمحافظة عليه » .

« ولا تنتهى عملية الإدارة عند مجرد اتخاذ القرار ، أو تعديل أو تقرير سياسة ، أو اختيار خطة أو إقرار برنامج ، بل تبدأ الإدارة في إقامة أو تعديل الجهاز الكفيل بتنفيذها ، وتكوين وتشكيل أفراده . . ثم توجيه عملية التنفيذ فمتابعة التنفيذ ، وتقييم نتائج التنفيذ بصفة مستمرة ومتصلة ومراقبة نتائج عمليات التنفيذ » .

ويقول « ألفين دود Alvin Dodd » رئيس جمعية الإدارة الأمريكية : « إن مشكلة الإدارة رقم واحد هى اليوم مشكلة الاتصال Communieation . . يقصد « البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية » ، فقد اعترفت

الإدارة الأمريكية بالمشكلة . . ومن بعدها الإدارة فى الدول الصناعية الغربية باعتبار أن مشكلة الإدارة هى مشكلة اتصال . . ثم نظرت إلى مشكلة الاتصال أساساً باعتبارها مشكلة استنباط طرائق ووسائل لنقل البيانات سواء من مستويات التنظيم الأعلى إلى الأدنى ، أو من أدنى إلى أعلى، أو من خارج المشروع إليه ، أو من المشروع إلى الخارج ، واستحقت المشكلة نصيبها من الاهتمام .. فأدخلتها الجامعات ضمن برامج الدراسة فى كليات إدارة الأعمال ، وخرجت الكتب والمجلات المتخصصة فى « وسائل الاتصال » والتى تحوى معارف جديدة وشيقة . . وأدى البحث والجهد أساساً إلى نشر الدعوة الجديدة والترويج للمبدأ وتعميم الاعتراف بالمشكلة حتى أن بعض الشركات أنشأت إدارات متخصصة للاتصالات وألحقت بخدمتها الخبراء فى تنظيم الاتصالات . . وظهر نوع جديد من المستشارين باسم « مستشارى الاتصالات » وقدر « المجلس القومى للمحررين الصناعيين ، أن الإدارة الأمريكية تنفق سنوياً ١١٢ مليون دولار على نشرات الاتصالات بالمستخدمين ، والمستهلكين ، والمساهمين . . وأصبحت الاتصالات — بهذا المعنى — « مودة » المشاكل ، أو مشكلة المودة » .

ويهمنا أن نوضح أن نظام إنتاج البيانات والأساليب مهما بلغت كفايته لا يحل مشكلة الإدارة . والبيانات المطلوبة بالذات ، ومهما توفرت لا تساوى قرارات سليمة الاتجاه ، مضبوطة التوقيت ، فالمسألة مسألة استخدام بيانات ، وقد تكون البيانات المنتجة أعلى من مستوى مستخدميها . . أو أعلى من مستوى طرائق استخدامهم للبيانات .. إن من بين الأساليب الحديثة فى التدريب الآن . . أسلوب كيف نستخدم البيانات فى اتخاذ القرارات السليمة ، أو رسم الخطط الصحيحة ، هذا ميدان جديد تقدمت الطرائق العلمية فيه إلى حد بعيد بحيث أصبحت مشكلة تطبيقها فى مدى توفر البيانات اللازمة لها .

والمشكلة التى نحن بصددها ، وإن كانت ترتبط بنظام إنتاج البيانات ونظام استخدامها ، إلا أنها تنصب على العملية الوسيطة — عملية توصيل البيانات اللازمة للادارة إلى أعلى الإدارة ، حتى لا تكون هذه البيانات غائبة عن معرفة الإدارة ، أو تكون الإدارة غائبة عن هذه البيانات ، والإدارة الغائبة Absente Management تعبير صادق الوصف للادارة التى لا تتوفر لديها البيانات عن الموقف بما يمكنها من ممارسة وظائفها على الوجه الفعال ، وتحمل مسئولية أساسية من مسئولياتها غير القابلة للتفويض .

وكما تجرى عملية الإدارة على النحو المشار إليه ، فلا بد من نظام الاتصال الذى يكفل توصيل بيانات واردة من الخارج "Inward" وبيانات صاعدة من المستويات الأدنى ، ومن مواقف التنفيذ ومواقعه ، لا بد أن ترفع أو توصل هذه البيانات إلى علم القائمين بالإدارة . وتقابل هذه البيانات الواردة ، والبيانات الصاعدة ، بيانات أخرى نازلة من أعلى المستويات فى الهرم التنظيمى إلى مواقع التنفيذ . . وبيانات صادرة من المشروع إلى « المجتمع » المحيط به على اختلاف عناصره أو فئاته .

والإدارة الغائبة مسألة نسبية . . وقد تجد نفسها فى هذا الموقف نتيجة لنقص فى نظام الاتصال . .

وأخيراً نورد تعريف « هايمان وهيلجرت » حيث يعرفان وظيفة التوجيه الإدارى بأنها « تتضمن الإرشاد والتعليم وخلق الحوافز والإشراف على المعاونين . .وممارسة هذه الوظيفة تعنى إصدار أوامر وتعليمات لتمكين الوظائف من إنجاز أعمالها ويمكن تحقيق جانب من ذلك بالمسئولية الإدارية التى تهتم بتنمية قدرات العمال إلى أقصى حد ممكن ، وذلك عن طريق التوجيه والتعليم ومراقبة العمال بفعالية . . أنه لا يكفى للمشرف أن يخطط فقط ، وينظم ، وأن

يكون لديه عدد كاف من الموظفين . . يجب عليه أن يثير اهتمام العمال بعملهم ، فالتوجيه عبارة عن العملية التى تتم يوماً بيوم . . ويدور حول أداء هذه العملية اهتمام جميع المشرفين . . ويقضى المشرف جانباً من وقته فى توجيه معاونيه . . بل أنه فى الحقيقة يقضى غالبية وقته فى ممارسة هذه الوظيفة من الإدارة » .

وفيما يلى نص كلماتهما :

" The directing function of management includes guiding, teaching, motivating, and supervising subordinates. To direct means to issue orders and instructions so that jobs are accomplished. Part of this includes the managerial responsibility for developing the abilities of workers to their maximum potential by directing, teaching, and coaching them effectively. It is not sufficient for a supervisor just to plan, organize, and have enough employees available. The supervisor must stimulate them as they go about their work. Directing is the day-to-day. A supervisor will spend a large part of his time in directing his subordinates; as a matter of fact, probably most of a supervisor's time is spent with this function of management."

ان هنالك اجماع بين علماء التنظيم والادارة انه لا يمكن لأى انسان ان يعمل بمعزل عن الجماعة ، اى انه لا يمكنه ان يعمل منفردا .. ومن اجل ذلك ينبغى ايجاد افضل الأساليب لتحقيق الاتصال الجيد فى مختلف المشروعات ، بحيث تكون قادرة على نقل الافكار والمعلومات .. ومما لا شك فيه أن المديرين يكونون دائما فى مركز افضل بالنسبة لتلقى المعلومات من مصادر عديدة ، كما وانهم فى نفس الوقت يكونون فى مركز افضل من حيث فهمها واستيعابها .. غير ان المشكلة هى انه ينبغى عليهم ايجاد الأسلوب الأمثل لشرحها للآخرين بالأسلوب واللغة التى يفهمها هؤلاء الآخرون .. فالقدرة على تفهم واستيعاب ونقل الافكار والمعلومات تعتبر من العناصر الأساسية التى تسهم الى حد كبير فى نجاح رجال الادارة فى مختلف المشروعات .

٩

الرقابة

CONTROL

تعتبر الرقابة العنصر الخامس من عناصر الوظيفة الإدارية وهى إحدى الوظائف المتداخلة فى نطاق العملية الإدارية ، وهى إحدى وظائف المدير الذى يستطيع عن طريق ممارستها أن يتعرف على ما إذا كان العمل الذى تم ، قد تحقق فعلا طبقاً للخطة الموضوعة ، وعلى هذا الأساس فان الوظيفة الإدارية للرقابة هى التعرف على مدى كفاءة المرؤوسين فى أدائهم لأعمالهم ، عن طريق قياس هذه الأعمال . . وهذا القياس يمكننا من التعرف على أى انحراف عن الخطة الموضوعة ، الأمر الذى يدفع المدير إلى ممارسة وظيفة التوجيه حتى يمكن أن تتعرف القوى العاملة على الأساليب الصحيحة لأداء الأعمال ، وبذلك يمكنها أن تحقق أهداف الخطة الموضوعة . . وهكذا نجد أن الرقابة وظيفة إدارية متداخلة مع الوظائف الإدارية الأخرى .

ويعرف « كونتز واودونل » الرقابة بـ « الوظيفة الإدارية للرقابة هى قياس وتصحيح أساليب الأداء للمرؤوسين من أجل التأكد من أن أهداف المشروع وخططه التى وضعت لتحقيق هذه الأهداف قد أنجزت . . وعلى هذا فان هذه الوظيفة تعتبر وظيفة كل مدير . . ابتداء من المدير إلى رئيس العمال . . عليهم أن يتأكدوا من أن ما تم إنجازه ، هو فعلا وفقاً للسابق تقريره . . وعلى أى حال . . فان أفضل أنواع الرقابة الإدارية . . هى تلك التى تصحح الانحرافات عن الخطط قبل وقوعها » .

وفيما يلى النص :

" The managerial function of control is the measurement and correction of the performance of subordinates in order to make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain them are accomplished. It is thus the function where by every manager, from president to foreman, makes sure that what is done is what is intended. However, the best control corrects deviations fom plans before they occur.

ويعرف « هايمان وهيلجرت » الرقابة بـ « تتضمن الوظيفة الإدارية للرقابة مختلف أوجه النشاط اللازم للتأكد من أن الأهداف قد تحققت وفقاً للخطة الموضوعية الموضوعة . . والرقابة تعنى تقرير ما إذا كانت الخطط قد نفذت . . وما إذا كان هناك تقدم نحو تحقيق الأهداف . . والتصرف – إذا كان ذلك ضرورياً – لتصحيح الانحرافات والأخطاء » .

وفيما يلى النص :

" The managerial function of controlling involves those activities that are necessary to make certain that objectives are achieved as planned. Controlling means to determine whether or not plans are being met ; whether or not progress is being made toward objectives ; and to act, if necessary, to correct deviations and shortcomings."

فالرقابة إذن وظيفة متداخلة فى مختلف أوجه النشاط الإدارى فى المشروع وهى غالباً لا تنصرف إلى الماضى ، إلا بالقدر الذى يراه المدير لازماً للتعرف على أخطاء الماضى ، وذلك لتجنب هذه الأخطاء عند الممارسة ، وعند السعى نحو تحقيق الأهداف . . ونظراً لأن الرقابة تعتبر من الوظائف الإدارية الهامة فى جميع مراحل التنظيم على تدرج مستوياته ، فاننا نجد أن البحوث والدراسات قد أجريت للتعرف على الأساسيات التى تتم بموجبها العملية الرقابية.

أساسيات عملية الرقابة Basic Control Process

لعل من المهم أن نوضح أن النظم والأساليب الفنية للرقابة الشعبية تعتبر واحدة ، وهي تستخدم على مختلف أوجه النشاط ، سواء أكان هذا النشاط يتعلق بالنقود ، أو إجراءات مكتبية ، أو حالات معنوية ، أو إنتاج سلعي ، أو أي شيء آخر . . في جميع هذه الأحوال ينبغي أن يتوافر وضوح الخطط ، والهيكل التنظيمي للمشروع ، حتى يمكن معرفة طبيعة العلاقات بوضوح ، هذا فضلا عن أن كل مدير لديه من التفويضات ما تمكنه من تحقيق العمل المسنود إليه في إطار الخطة الفرعية أو العامة التي ينبغي على الجميع أن يتضافروا من أجل تحقيقها . . ومما ييسر هذه المهمة توافر ما يأتي :

١ – وضع معايير أو مقاييس للرقابة Establishment of Standards

من الواضح أن المشروعات تضع الخطط من أجل تحقيقها . . وتحقيقها يتطلب الرقابة على الأداء وفقاً لمقاييس أو معايير محددة مرشدة للادارة ، بحيث يمكن عن طريقها أن تتعرف على ما تم إنجازه فعلا وهل هذا القدر يحقق أهداف الخطة أم لا ؟ . . وهذه المعايير قد تكون مادية ، أي تمثل كمية معينة من المنتجات ، أو وحدات من الخدمات ، أو ساعات عمل للشخص ، أو أي وحدات نوعية . . إلى غير ذلك . . كما يمكن أن تكون المعايير معنوية ، كما هو الحال إذا ما لجأت إحدى الشركات لوضع خطط تتعلق برفع الروح المعنوية لدى عمالها لكسب مزيد من الولاء والانتماء إلى الشركة . . ومما لا شك فيه أنه في مثل هذه الأحوال يصعب وضع مقاييس رقمية .

٢ ــ تقييم الأداء فى ضوء المستويات المقررة

Measuring Performance Against these Standards

لعل من أهم الأمور التى تيسر تقييم الأداء . . أى تقييم ما تم فعله من عمل ، ذلك الجهد الذى تبذله الإدارة فى وضع مقاييس الأداء . . فان هذه المقاييس تعين على دقة قياس ما تم إنجازه ، ويرى الكثيرون أن هناك أنواعاً من الأعمال يصعب وضع مقاييس لها ، وبالتالى فان تقييمها يعتبر على جانب كبير جداً من الصعوبة . . مثل تقييم الأداء لنائب المدير للشئون المالية ، أو مدير العلاقات الصناعية .

٣ ــ تصحيح الانحرافات

Correcting Deviations from Standards & Plans

الخطوة الأخيرة فى عملية الوظيفة الرقابية ، هى تصحيح الانحرافات . . وتعتبر عملية التصحيح هذه ضرورية لتحقيق الأهداف وفقاً للخطة ، وعلى هذا الأساس فان القيام بها يكون سهلا إذا ما كانت الإدارة قد اهتمت بوضع المقاييس أو المعايير المناسبة ، وذلك فى ضوء التنظيم المتكامل للمشروع ، على اختلاف أجزائه ، وتدرج مستوياته .

ولعل من المناسب أن نوضح أنه نظراً لكبر أحجام المشروعات ، واتساع نشاطها ، وتعدد العاملين فيها ، فانه يتعذر على الإطلاق القيام بالوظيفة الرقابية عن طريق الملاحظة . . أن تصور إمكان ذلك يعتبر ضرباً من الوهم . . لا بد من الاستناد فى الرقابة إلى أنماط أو معايير . . وهناك أساليب متعددة للتأكد من تقييم الأداء . . أن المقادير والمحتويات المادية للسلعة يمكن تفصيلها تفصيلا شديداً . . ويمكن قياس معدل الإنتاج بمعدل الدقيقة والساعة واليوم . . الخ . . ويمكن قياس التكاليف بأساليب متعددة . . ويمكن قياس دخل المشروع بأساليب متعددة منها مثلا مدى ما يحققه المشروع من أرباح .

وهناك إجماع على أن الرقابة هى صورة خاصة من صور التدخل فى المجال الإدارى . . وهى ملازمة للمشروع حال تنظيمه ، وعند إدارته لتحقيق أغراضه ، وفى مراحله الختامية حين تتقرر التصفية . . والبعض يرى أن من أهم خصائص الرقابة :

١ – أنها لا تعتبر سلطة قائمة بذاتها Power وإنما هى فرع خاص من فروع مطلق الإدارة ومن ثم تكون الرقابة وظيفة

Control is a Function

٢ – وأنها غير مقصورة على مرحلة بعينها من مراحل مطلق الإدارة . . وقد يبدو لأول وهلة أنها تكاد تكون وقفاً على مرحلة التنفيذ ، وهذا غير صحيح لأن المنظم يدخل فى حسابه أن تكون الرقابة مكفولة فيما يتصوره من الأوضاع ، وفيما يقترحه من الخطط والسياسات .

وعند التنفيذ تؤتى الرقابة أثرها ، سواء أكانت سابقة أم لاحقة للأعمال الإدارية . . وبانقضاء نشاط المشروع تظل الوظيفة الرقابية ماثلة فيما تتألف منه المراحل الختامية لحياة المشروع ، صيانة لرأس المال ، أو لما يتبقى منه .

٣ – وأنها تقع فى المجال المعين الذى تنشط فيه الوظائف الرئيسية . . وكذا الوظائف المتفرعة عليها .

٤ – وأنها حاضرة فى جميع المستويات الإدارية ، إذ نلمس آثارها فى كل من العنبر والورشة ومخزن الوقود ، كما نلمس آثارها محيطة بأعمال المديرين وبقرارات المساهمين .

وهكذا يتضح أن الرقابة ليست نشاطاً مستقلا عن النشاط الإدارى ، وإنما هى جزء منه ، وأنها تتداخل مع غيرها من الوظائف الإدارية فى مجال واحد ، هو المشروع أو الوحدة الإنتاجية .

أما طبيعتها فتتلخص فى أنها مجرد استيثاق أو تأكد دون القدرة على التنفيذ .

والقول بغير هذا يؤدى إلى خلق المشكلات ، وتوفير فرص الصدام بين المديرين والرقباء ، وهذا ما لا يستقيم مع فكرة التنظيم ، وما يتنافى أيضاً مع التزام المدير بنتائج فعله وأفعال مرؤوسيه .

وعن الرقابة تتفرع مفهومات ثلاثة ، وهى :

أولا — الوظيفة The Function

وهى فعل إيجابى يتخذ صورة التدخل فى المجال الإدارى ، وقد يصل إلى حد الاعتراض ، أى منع القرار من أن يؤتى أثره ، ولكن هذا التدخل لا يقضى التزاماً ولا ينشىء حقاً ، وإنما يستهدف مجرد التأكد من أن كلا من الحقوق والالتزامات تجد الأسانيد الكافية . . وأن التنفيذ يجرى وفقاً للخطة المعتمدة .

ثانياً — الإجراءات The Procedure

وهى الخطوات التى تؤدى إلى أعمال الرقابة ، مثال ذلك : طلب العطاءات تمهيداً لإبرام عقد معين ، كعقد شراء ، أو عقد المقاولة ، وفتح المظاريف علانية . . الخ .

ومن الأمثلة على الإجراءات الرقابية أيضاً ، نقل الموظفين دورياً من أمكنتهم ، ومنع اشتغال أخوين فى قسم معين (وهذه قاعدة لا سند لها من التشريع ، ولكن اللوائح الخاصة للمشروعات تنص عليها أحياناً ، وليس فى ذلك خروج على قاعدة من قواعد النظام العام) وإلزام كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة فى شركات المساهمة بأن يقدم إقرارات كثيرة عما يملكه من الأسهم وما يملكه ذوو قرباه ، وما يبيعه منها أو يشتريه خلال السنة المالية . . الخ :

وواضح أن هذه الإجراءات لا تعدو أن تكون مجرد خطوات عملية مفروضة فى مجالات محدودة ، بقصد تحقيق الرقابة :

ثالثا – الأدوات The Instruments or Aids

لما كانت الرقابة وظيفة تؤدى ، فانه لا بد من أداة (أو من هيئة) تقوم بها ، وكل أداة يتخذها الرقيب لأعمال وظيفته فى المجال الإدارى ، تعتبر عدته أو وسيلته للقيام بالواجب المفروض عليه ، سواء أكان عنصر الحياة Element of Life متوافراً أم غائباً . . وذلك ، أن من أدوات الرقابة ما هو من قبيل المعدات الرأسمالية ، كالعداد الخاص بكل آلة . . . ووظيفته أن يحصى الإنتاج لحظة بعد أخرى ، والساعة التى تسجل الوقت عند الدخول إلى المصنع أو المكتب ، وعند الانصراف :

ومن أدوات الرقابة أيضاً هيئات Institutions مؤلفة من أشخاص طبيعيين ، وظيفتهم هى مجرد التحقق من انطباق التصرفات التنفيذية على الخطة المعتمدة . . وطبيعى أن تكون الخطة – بدورها – فى إطار تجيزه اللوائح والقوانين .

ومن الهيئات سالفة الذكر ، ديوان المحاسبات فى التنظيم العام لأجهزة الحكم ، ومجلس الرقابة فى بعض المشروعات التجارية والصناعية . . . الخ .

١٠

التنسيق

COORDIANTION

يعتبر التنسيق العنصر السادس من عناصر الوظيفة الإدارية ، وينبغى على المدير أثناء قيامه بمهامه الإدارية أن ينسق أوجه النشاط المختلف الذى يدخل فى نطاق سلطته ، ويضطلع بمسئوليته ، وذلك عن طريق تحقيق عنصر التوازن **Balancing** وعنصر التوقيت **Timing** . . فى إطار تكامل المشروع **Integration**

فعنصر التوازن يستهدف تزويد أى جانب من المشروع باحتياجاته التى تحقق له مزيداً من الفعالية ، ومزيداً من التنسيق ، كما هو الحال مثلا إذا ما كانت الإدارة التنفيذية فى أى مرحلة من مراحل مستوياتها داخل التنظيم ، تستشعر أنها فى حاجة إلى خبرة استشارية فى موضوع من الموضوعات ، من أجل صالح العمل ، فحينئذ يصدر القرار بتزويد المرحلة التنفيذية بهذه الخبرة .

أما عنصر التوقيت ، فانه يتطلب أن يصدر القرار فى الوقت الملائم ، دون أدنى تأخير ، وذلك حتى يمكن السير فى العمل وفقا للطريق المرسوم ... ومما لا شك فيه أن التأخير من شأنه تعويق العمل ، وبالتالى تعويق إنجازات أخرى تعتمد على عمل هذه المرحلة ، فينبغى مراعاة التوقيت بحيث يتلاءم مع الاحتياجات المطلوبة ، فان هذا من شأنه آن يسير بالعمل قدماً نحو تحقيق أهدافه .

أما العنصر الأخير وهو عنصر التكامل . . فانه يستهدف وحدة المشروع ككل . . وهذا يتطلب أن تحقق الإدارة لكل جزئية من جزئيات المشروع الإمكانيات التى تساعدها على تحقيق أهداف الخطة الفرعية الموضوعة ، فى إطار الخطة العامة الكلية . . الأمر الذى ينبغى معه على الإدارة أن تنسق باستمرار بين مجموع هذه الخطط الفرعية . . أى بين أوجه النشاط المختلف ، بحيث لا يختلف أى نشاط من النشاطات عن المعدل المستهدف والذى ينبغى عليه إنجازه .

ويرى « لويس أ. ألن Louis A. Allen » أن مراعاة التوازن والتوقيت والتكامل فى التنسيق يعتبر ضرورياً فى جميع المراحل ابتداء من مرحلة المقدم ، أى رئيس العمال . . إلى مرحلة المدير العام .

وفيما يلى رأيه :

Coordinating, in terms of timing, balancing, and integrating is as necessary at the foreman level as at that of the president."

كما يرى أن معظم متطلبات التنسيق يمكن أن تتحقق تلقائياً إذا وضعت أهداف ، وسياسات ، وإيرادات سليمة . . وكذلك تنظيم سليم .

" Most of this corrdination will be accomplished automatically if sound objectives, policies, procedures, and orgainzation are established."

ويهمنا أن توضح أننا نشترك فى الرأى مع كثير من علماء التنظيم والإدارة ، الذين يعتبرون التنسيق عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية ، لأن من الأهداف الرئيسية للادارة تحقيق التناسق بين أوجه النشاط المختلف وصولا إلى أهداف المشروع .

الحاجة إلى التنسيق Need for Coordination

تنبع الحاجة إلى التنسيق من واقع الحياة ، التى تتميز بوجود الاختلافات الفردية بين البشر ، هذه الاختلافات تنعكس آثارها على شخصية الفرد ، وتسهم فى تشكيله ، ومن هنا يكون لكل إنسان رأى خاص ومن ذلك يحدث الاختلاف والتباين فى الآراء . . ومما لا شك فيه أن كل إنسان تحركه دوافعه الخاصة ، الأمر الذى ينبغى أن يكون واضحاً ومفهوماً للادارة ، وينبغى أن تعمل على التغلب عليه عن طريق اتباع الأساليب التى من شأنها التقريب بين الآراء المختلفة ، وتوضيح الالتقاء الكامل بين المصالح الشخصية والأهداف العامة ، فمثل هذا الالتقاء يخلق نوعاً من الانسجام والتناسق ينعكس أثره على تحقيق أهداف المشروع .

أننا نؤكد أن من أسرع الوسائل لتحقيق التناسق ، وضوح الهدف ، ليس فقط للمستويات القيادية . . بل ينبغى أن يكون واضحاً ومفهوماً أيضاً للمرؤوسين ، لأن غياب هذا الوضوح لدى المرؤوسين يجعل كل فرد يتصرف على قدر تصوراته الشخصية ، وما يراه أنسب لمصالحه الشخصية . . الأمر الذى ينبغى أن تعمل الإدارة على تلافيه .

مبادىء التنسيق Principles of Cordination

يرى البعض أنه ربما كانت « مارى باركر فوليت Mary Parker Follet أول من ابتكرت فكراً بناءاً عن « مفهوم التنسيق Concept of Coordination » حيث أنها فرقت " Sifted " بين المبادىء والأساليب ، ووضحت الظروف التى يمكن عن طريقها تحقيق تنامق الجهود "Synchronized Effort" .

وفيما يلى نوضح بعض المبادىء التى ينبغى توافرها لتحقيق التنسيق الجيد فى المشروعات .

١ — مبدأ الاتصال المباشر Principle of Direct Contact

يمكن تحقيق التناسق من خلال الاتصالات الأفقية التى تتم بين الأفراد أثناء العمل اليومى ، إذ أن طبيعة الأعمال تستدعى التقاء هؤلاء الأفراد وتبادل الأحاديث ، ومن خلال هذه الأحاديث تلتقى الأفكار أو تتباعد ، الأمر الذى ينبغى معه على الإدارة أن تستفيد من هذه الحقيقة لكى تخلق جواً يساعد على تحقيق الفهم المتبادل بين الأفراد ، من أجل صالحهم الخاص وصالح المشروع .. فمثلا المنافسة التقليدية التى تجعل الطابع الذى يسود العلاقات بين موظفى إدارة المبيعات وإدارة الإنتاج . يغلب عليها النقد المتبادل ، لدليل واضح على سوء التنسيق بين هاتين الإدارتين . . وينبغى أن يكون واضحاً أن وجود مثل هذه الحالة ، إنما يؤدى إلى نوع من الإرباك ، والارتباك ، لا يصلح معه إطلاقاً إصدار تعليمات واجبة الطاعة على مسئولى الإدارتين . . فمما لا شك فيه أنه يكاد يكون هناك إجماع بين علماء التنظيم والإدارة ، أن الأوامر والتعليمات لا تحقق تناسقاً ، إنما الاتصال المباشر بين إدارتين على مستوى واحد ، فى إطار من التعاون يسهم كثيراً فى تحقيق هذا التناسق .

٢ — أهمية تحقيق التنسيق فى المراحل المبكرة من وضع الخطط والسياسات

" Importance of Achieving Coordination in the Early Stages of Planning and Policy Making "

من الواضح جداً ، أنه ينبغى على الإدارة أن تهتم منذ اللحظات الأولى بالتنسيق عند وضع الخطط والسياسات ، فمثلا قد تضع الإدارة خططاً قصيرة الأمد ، دون أن تهتم بعلاقتها مع الخطط طويلة الأمد . ومما لا شك فيه أن حدوث مثل هذا يعتبر خطأ كبير . ينبغى أن تكون لبنة فى صرح البنيان الذى تستهدفه الخطة طويلة الأمد ، ولعلنا لا نغالى إذا قلنا أنه فى كثير من الاحيان

تضيع فوائد التخطيط نتيجة لاتخاذ قرارات عاجلة دون أن تتناسق مع الأهداف بعيدة المدى .

٣ – ارتباط وتفاعل جميع العوامل فى الموقف

" All Factors in a Situation are Reciprocally Related "

ينبغى أن يكون واضحاً أن جميع العوامل التى توجد فى موقف معين ترتبط ببعضها . . وتتفاعل مع بعضها . . فمثلا إذا وجد شخصان (أ) ، (ب) يعملان سوياً فى مكان ما ، فكل منهما يؤثر فى الآخر ، ويتأثر به . . وكلهما يتأثران بمجموع العاملين فى هذا المكان . . والأشخاص الذين يعملون فى بحوث التسويق يتأثرون بالآخرين الذين يعملون فى إدارة المبيعات ، أو اتجاهات العاملين فى إدارة الإنتاج أو الإدارة المالية . . . ينبغى إذن على كل إدارة أن تحصن نفسها عن طريق خلق جو من التعاون والارتباط مع الآخرين ، هذا الارتباط الذى تحكمه طبيعة العلاقات فى المشروع . . ومما لا شك فيه أن الإدارة التى تعتقد أنها فى إمكانها أن تحصر نفسها فى دائرة نشاطها الخاص ، إدارة خاطئة واهمة ، بل سرعان ما تجد نفسها وقد تعرضت لانتقادات بقية الإدارات .

يتبين لنا مما سبق أن المبادىء الثلاث السابقة ، تؤكد على إمكان تحقيق التنسيق عن طريق العلاقات الأفقية . . أى العلاقات التى بين أشخاص أو إدارات على مستوى واحد . . إذا تعاونوا . . وإذا تشاوروا . . وإذا عملوا على أن يفهم بعضهم بعضاً . . وينبغى أن يكون واضحاً لهؤلاء جميعاً أن إصدار الأمر إليهم من السلطات الأعلى بأن « ينسقوا » إنما هو أمر غير واقعى ولن يحقق شيئاً وعديم القوة ! .

" The Line Officer's Dictum " Coordinate " is Both Unrealistic and Unforceable ".

الأساليب الفنية للتنسيق " Techniques of Coordination "

هناك أساليب وطرق متعددة لتحقيق التنسيق فى المشروعات ، مع ملاحظة أن مجتمعنا الدولى المعاصر فى تطور دائم ، والتقدم التكنولوجى المذهل فى عالم اليوم أدى إلى وجود شبكات مترابطة من المشروعات ، بحيث يمكننا القول أنه مع كل يوم . . بل مع كل ساعة هناك حاجة للمعرفة عن المزيد الذى يجد ويستحدث ، وأن يتم تبادل دائم للمعلومات ، وأنه لا توجد حدود يتم عندها تبادل المعلومات . . الأمر الذى ينبغى معه تحقيق التنسيق . . وخلق نوع من التكيف بين أفراد القوى العاملة بعضهم ببعض . . وبينهم جميعاً ومقتضيات التطور الذى يتطلعون إليه . . فاذا كان الأمر كذلك . . فان بعض الوسائل أو الأساليب لتحقيق هذا التنسيق . نلخصها فيما يلى :

١ – المشرف "The Supervisor"

يعتبر المشرف أقدم أدوات التنسيق ، حيث أنه بحكم إشرافه المباشر على مرؤوسيه ، يهتم بالدرجة الأولى بسيادة المناخ الملائم الذى يتم فيه العمل ، وهذا يتطلب منه أن يتأكد من حسن علاقاتهم بعضهم ببعض ، وكذلك حسن علاقات مجموعته التى يشرف عليها مع المجموعات الأخرى ، وتوفير حسن العلاقة يتطلب منه أن يشرف بنفسه على القيام بجهود التنسيق ، فعليه أن يقوم بالتوجيه المناسب فى هذا الشأن ، ويوضح لهم مبادىء التنسيق ، مبيناً الأمثلة العملية على حسن تطبيقها ، مجرياً الاختبارات اللازمة لتحديد درجة الانسجام

٢ – نطاق الإدارة ، والتنظيم السليم
" Span of Management and Sound Organization "

يعتبر نطاق إشراف الإدارة ، أحد المواضيع الهامة التى تتناولها البحوث الإدارية ، ومن بينها تحديد عدد المرؤوسين لكل مشرف . . ومن المعروف

أن المشروعات كبرت أحجامها ، وزاد عدد العاملين فيها زيادة كبيرة ، الأمر الذى ترتب عليه وجود عدد كبير من المشرفين ، يشرف كل واحد منهم على مجموعة خاصة به . . هذا التعدد فى المجموعات ، والذى ترتب عليه تعدد للمشرفين ، يتطلب وضع تنظيم سليم ييسر مهمة التنسيق . . بل أنه يعتبر من الأدوات الهامة فى هذا الشأن . . وينبغى على الإدارة عند وضعها لأى تنظيم أن تراعى توافر مبادىء التنسيق حتى يكون هذا التنظيم جيداً . . ومن متطلبات مبادىء التنسيق التى ينبغى توافرها فى التنظيم ، أن يحدد التنظيم بوضوح أهداف وأعمال كل مجموعة من هذه المجموعات ، وعلاقة مختلف المجموعات العاملة بعضها مع بعض فى المشروع . . والتأكد من أحداث التفاعل اللازم بين هذه المجموعات ، بحيث يحقق هذا التفاعل الانسجام التام ، وهذا يؤدى إلى سهولة تنسيق أوجه النشاط المختلف .

٣ – الاتصالات المكتوبة ، واستخدام أجهزة الاتصال الميكانيكية الحديثة
"Written Communications, and Modern Transmission Mechanical Devices".

هناك إجماع بين علماء التنظيم والإدارة فى العالم ، على أن أهم وسائل الاتصال من أجل تحقيق الانسجام والتنسيق داخل المشروع ، «وسيلة الاتصال المباشر» .. غير أن هذه الوسيلة يعوزها وسائل أخرى إضافية تعززها وتدعمها ، وتعينها على تحقيق أهدافها ، هذه الوسائل الأخرى الإضافية تتمثل فى الاتصالات التى تتم عن طريق الكتابات الشخصية التى تصدر إلى المرؤوسين ، ومن متطلبات طبيعة العلاقات داخل المشروع ، ضرورة تبادل الرأى . . أو وضوح السبل أمامهم ، حتى يسير الجميع فى طريق واضح المعالم ، يدعمه الفهم المتبادل ، والمعرفة المتبادلة . . وتتمثل هذه الاتصالات المكتوبة فى توضيح الإجراءات أو إرسال المنشورات الدورية ، أو كتابة التقارير المناسبة التى تتعلق بموضوع معين . . الخ . وكذلك استخدام أجهزة الاتصال

الميكانيكية الحديثة ، التي تيسر مهمة نقل الأفكار ، وتوضيح كثير من الأمور ، وقد تعددت وتنوعت في الآونة الأخيرة ، بحيث لا تقف أمام سرعة توصيل المعلومات أبعاد أو مسافات ، ومما لا شك فيه أن متطلبات العصر الحديث تتطلب ضرورة تدريب القوى الوظيفية على هذه الوسائل الحديثة . . حتى يمكن أن يستفيدوا منها في التعبير عن آرائهم ، وبمثل ذلك يمكن توصيل المعلومات رغماً عن عدم وجود الاتصالات المباشرة ، وهذا من شأنه أن يعرف الرؤساء رغبات مرؤوسيهم ، دون أن يتسبب ذلك في إضاعة وقتهم .

٤ – اجتماعات الفريق Group Meetings

لعل هذه الوسيلة ، وسيلة اجتماع الرئيس مع الفريق الذي يشرف عليه ، تعتبر من أفضل الأساليب فاعلية في تحقيق الانسجام بين المرؤوسين ، وتنسيقاً لجهودهم ، إن هذه الوسيلة تمثل جانباً من الجهد الأساسي الذي ينبغي على الرئيس أن يبذله لتحقيق الترابط بين مجموعة الأشخاص الذين يعملون تحت إشرافه والذين يعملون سوياً ، وتربطهم ببعضهم اهتمام مشترك . . ولعل الطابع الذي ينبغي أن يغلب على هذه الاجتماعات طابع الأسرة في نطاق العمل الرسمي . لا ينبغي أن يدعو الرئيس إلى هذه الاجتماعات وفي ذهنه شيء يريد أن يفرضه على المرؤوسين . . أنه لو فعل ذلك ، فانه سيشتهر بين مرؤوسيه بأنه ديكتاتوري النزعة ، أو توقراطي الأسلوب . . وهذا للأسف الشديد يدفعهم إلى أن يكونوا سلبيين . . لن يشتركوا إطلاقاً في المناقشات ، بل أنهم سيحضرون تلبية لمتطلبات الإجراءات الرسمية التي تعطي الرئيس حق الدعوة إلى مثل هذا الاجتماع . . وهم يطيعون . . ويحضرون ولكن بأجسامهم فقط . . أما عقولهم فستكون غائبة ، غائبة لأن الرئيس بفرضه آرائه عليهم مرات

متكررة ، قد عطل ملكة التفكير فيهم ، ومما لا شك فيه أنه قد تجد أموراً يعانى منها نتيجة لفرضه مثل هذا الأسلوب .

إن الرئيس الممتاز ينبغى أن يترك أثراً فى مرؤوسيه أنه بالتقائه بهم يفيدهم . . وكذلك هو شخصياً يستفيد منهم . . إن مثل هذا الأسلوب يحفز المرؤوسين إلى الاستعداد دائماً قبل حضور هذه الاجتماعات ، لأنهم يعرفون أنهم قد يسألوا . . وأن مناقشتهم البناءة تدخل فى تقديرهم عند الرؤساء . . إن ديمقراطية الاجتماع التى تتمثل فى تبادل الرأى والاشتراك فى المناقشات تمهيداً لاتخاذ القرار المناسب والأسلوب المناسب ، تغرس فى نفوس الأعضاء وعقولهم ، أن القرار قرارهم ، والأسلوب أسلوبهم ، فعليهم إذن أن يجدوا .. ويجتهدوا . . من أجل نجاحه ، وهكذا يتحقق التنسيق . . وبالتالى الأهداف .

ولعل من المناسب أن نوضح ونحن نتكلم فى موضوع الأساليب التى تتبع لتحقيق التنسيق ، أنه فى خلال الحرب العظمى الماضية ، لجأت الشركات فى سبيل التنسيق بين الجهود المختلفة إلى خلق ما أطلقوا عليهم « رجال اتصال Liaison Men » وما زالت بعض الشركات تمارس هذا الأسلوب ، غير أن التطورات الحديثة تنصح بأنه لا مانع إطلاقاً من استخدام هذا الأسلوب ، بشرط أن يكون مؤقتاً . . ولا يكون له طابع الدوام ، لأن الاعتماد عليه فقط يحمل فى طياته معنى سوء التنظيم .

وأخيراً ينبغى أن يكون واضحاً أمام الباحثين فى العلوم الإدارية ، أن من أهم الجهود التى تقع على عاتق الإدارة تحقيق التناسق بين جميع الأفراد الذين يعملون فى مختلف أوجه النشاط للمشروعات ، فان هذا التناسق من أهم الوسائل التى تستخدم فى تحقيق أهداف المشروع ، بل إن كثيراً ممن كتبوا فى موضوع الإدارة يعتبرون التنسيق وظيفة أساسية من وظائفها ، وقد نكون

أكثر دقة إذا اعتبرنا التنسيق بالنسبة للادارة الروح التى تشيع فى جميع أعمالها وتحقق الانسجام بين الجهود الفردية التى تتعاون على خدمة أهداف الجماعة .

ومن أهم العوامل التى تساعد على تحقيق التنسيق أن تعمل الإدارة على أن تفهم القوى العاملة أن هناك مصالح مشتركة بينها وبين مصالح المشروع . . وهذا يتطلب الفهم الكامل لأهداف وأغراضه .

والتنسيق الجيد يعتمد اعتماداً كبيراً على الدقة فى رسم الخطط والسياسات ، وتوزيع المسئوليات وتحديد العلاقات ، واختيار الكفايات الفنية والإدارية التى تشرف على نشاط المشروع . كما يتوقف على القدرة والكفاية والإحاطة الشاملة التى ينبغى أن يتصف بها من تقع على عاتقهم مسئولية الإدارة .

ويفرق الأستاذان O'Donnel, Koontz بين التنسيق الجيد والتنسيق الممتاز Excellent Coordination فيعرفان التنسيق الجيد بأنه الذى يزيل المواقف الحرجة Critical Points فور ظهورها أما التنسيق الممتاز فهو الذى يتوقع حدوث مثل هذه المواقف ويعمل على منع ظهورها .

وهكذا يتبين مما سبق أن التنسيق يتطلب بذل جهود متواصلة لتحقيق التوازن بين مختلف أوجه نشاط المشروع ، بحيث يسود التفاهم والتعاون مختلف المستويات الإدارية . . وتؤدى القوى العاملة أعمالها فى توافق كامل وانسجام تام ، فان ذلك يؤدى إلى تحقيق أهداف المشروع بأعلى قدر ممكن من الكفاية

دعائم الوظايف الادارية

FOUNDATIONS OF MANAGERIAL FUNCTIONS

السلطة Authority

السلطة هى حق إصدار الأمر إلى الآخرين . . وحق التصرف أو عدم التصرف بالأسلوب الذى يعتقده من يملك السلطة أنه لصالح أهداف المنشأة أو الأهداف الفرعية .

" Authority is the power to command others, to act or not to act in a manner deemed by the possessor of the authority to further enterprise or departmental purpose ".

ويعتبر ج. د. مونى J. D. Mooney ، أن السلطة « هى القوة التنسيقية العليا » The Supreme Coordianting Power ، ويرى أن هذه السلطة التنسيقية ينبغى أن تكون فى مكان ما فى التنظيم ، إذا كان هناك إصرار على تحقيق الأهداف الداخلية .

ويرى بعض العلماء ، أنه فى كل مجتمع من المجتمعات ، تتميز بعض العناصر باستعداد فطرى لتولى القيادة Leadership ، ويبقى بعد ذلك للكثرة أن تتبع ما يلقى إليها من أوامر وتوجيهات . . وفى النفس البشرية استعداد للطاعة ، يقال له Followership وتجد هذه الظاهرة أصولها العميقة فى الأدوار التى يمر بها الإنسان ككائن حى يتأثر بما حوله ، وهو منذ النشأة الأولى يستجيب لمن هو أقدر منه .

هكذا يبدأ الطفل يستجيب لوالديه ، ثم لأهله ولأترابه ممن هم أوسع

حيلة وأوفر حظاً من التجربة . . كما يستجيب فى مراحل التعلم لتوجيهات معلميه ، ومن ثم فان الاستعداد للاستجابة يتأصل فى نفسه بحيث يطمئن إلى تلقى الأوامر وتنفيذها . . وأياً كان المستوى الذى يصل إليه الفرد . فانه لا يستطيع أن يتخلص من استعداده الفطرى للاستجابة أو للطاعة ، ولكن الأفراد يتفاوتون فى ذلك ، كما يتفاوتون أيضاً فى تقدم الصفوف وقيادة من هم أكثر منهم استجابة .

ومن ثم نجد فى كل مجتمع قيادة يتحمل عبئها قلة مميزة ، وطاعة من الكثرة الغالبة ، وبهذا تنتظم الجهود الجماعية حال توجيهها لتحقيق غرض مشترك .

إلا أن هذا القول لا يقبل على إطلاقه ، بل يخضع لقيود متعارفة عليها ، وهذه بدورها ظاهرة فطرية فى كل مجتمع . . إذ الأصل فى تجميع الناس أن يهدف إلى تنظيم إنطلاق الطاقات . . مع وضع الضوابط التى تحكم السلوك الظاهرى لكل منهم .

ويقال لهذه الضوابط : عرف ، وقاعدة ، ونظام ، وقانون ، على خلاف بين هذه المفاهيم ، وإنما الفكرة التى تنتظمها جميعاً هى فكرة واحدة . . تتلخص فى ضبط السلوك الظاهرى للفرد حتى لا يخرج على ما ارتضته الجماعة .

القيادة إذن قدرة يتميز بها فريق من الناس ، ومن مقتضياتها أن تكون للقائد ولاية على من يتبعه ، وتعرف هذه الولاية بتعبير اصطلاحى يقال له « سلطة » ويرى بعض أساتذة إدارة الأعمال ، أن السلطة حق وقدرة على ممارسة هذا الحق Right and Power . . وهو رأى حسن . . كما يرى هذا البعض أيضاً أن السلطة قد تواتى الشخص بتدبيره وسعيه ، كما تجىء اتفاقاً

أو مصادفة فى بعض الظروف . . فان أحسن القيام عليها فانه يحتفظ بها ، وإن لم يرزق ملكة القيادة فقد السلطة . . وفى عبارة المؤلفين Peterson & Plowman قولهما :

" Authority is inherent in leadership. If by nature, accident, indolence, or force of circumstances, one lacks the qualities of leadership authority will not be his to exercise ; or if, perchance, it is assigned to him, it will soon be taken away. But, on the other hand if he does have ability, he will demonstrate the truth of the assertion that " authority gravitates to him who can ". This is simply one way of describing scalar position in the executive ranks of management ".

هذا هو المفهوم الشامل للسلطة ، إلا أنها أيضاً قد تحمل على أنها مظهر من مظاهر السيادة . . وعندئذ يضيق المعنى حتى يقتصر على ما تمارسه الدولة من حقوق على رعاياها . . ويقابل ذلك مسئولية الدولة عن تبعاتها المعروفة .

ويرى البعض — ونميل لهذا الرأى — أن يقتصد المشتغلون بادارة الأعمال فى استخدام هذا اللفظ « سلطة » وأن يحلوا محلها — ما أمكن ذلك — كلمة الاختصاص . . فتقول هذا من اختصاصى . . بدلا من قولك هذا فى سلطتى . . وإن كان القول الأخير لا يجافى الصواب تماماً ، ولكن فيه مبالغة فى وصف ما بين المستويات الإدارية من علاقات .

السلطة فى إدارة الأعمال :

هى ولاية للرئيس على مرؤوسيه ، ومن أهم مظاهرها أن يكون للرئيس على المرؤوس مكنات ثلاث ، هى :

— حق الإشراف بقصد التوجيه ، قبل التنفيذ .

— حق تقدير العمل بعد إنجازه ، بالإقرار أو بالتعديل أو بالإلغاء .

— حق الحلول والإحلال ، فالرئيس أن يتولى تنفيذ العمل الذى كان مسنداً من قبل إلى أحد مرؤوسيه ، وله أيضاً أن يحل بعضهم مكان بعض .

ومفروض أن الهدف من مباشرة هذه الحقوق ، هو انتظام سير العمل ورفع مستوى الكفاية الإنتاجية للجهاز الذى يشرف الرئيس عليه ، سواء أكان هذا الجهاز إدارياً خالصاً أم فنياً ، كما فى المصانع والمعامل .

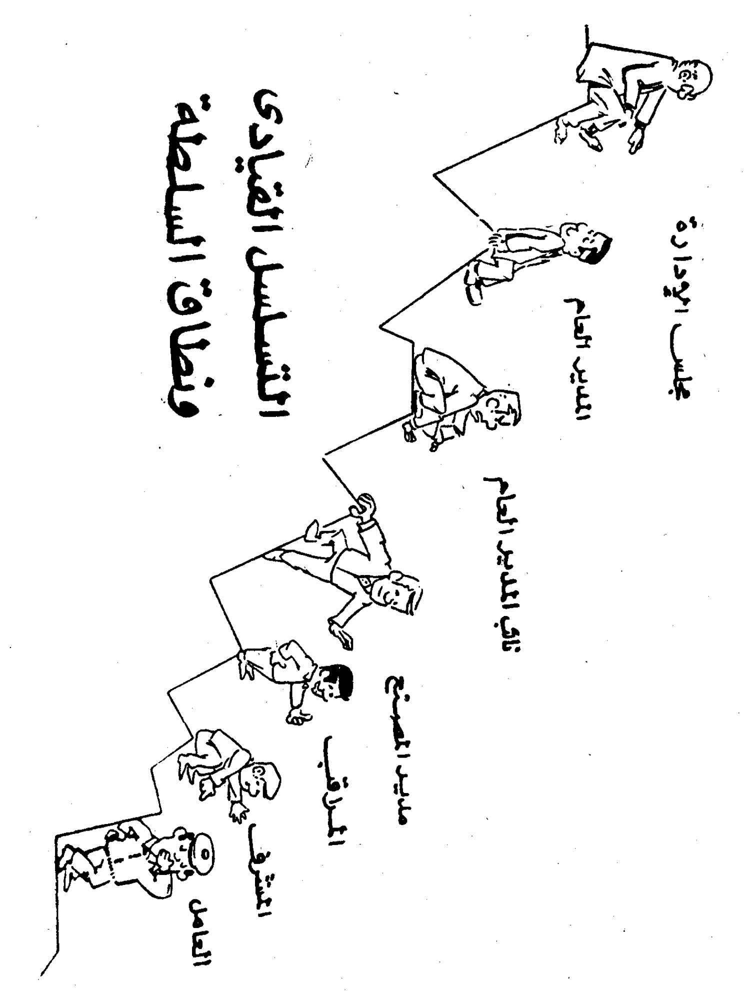
وفى إدارة الأعمال ، نرى تطبيقاً خاصاً لمفاهيم مستقرة فى مجالات أكثر شمولا . فليس فى ولاية الرئيس على مرؤوسيه جديد من حيث الرأى ولا الإجراءات ، وإنما فى تنظيم العلاقة بينهما مجرد تطبيق لقواعد مقررة فى بعض العلوم :

فيقال مثلا أن الأمة مصدر السلطات ، ولكن الأمة لا تستطيع عملياً ممارسة هذا الحق على صورة مجدية ، ولذلك تختار ممثليها ومنهم تتألف هيئة نيابية كمجلس الشعب أو البرلمان أو مجلس العموم .. بصرف النظر عما إذا كانت الهيئة النيابية واحدة أم أكثر ، إذ هذه تفصيلات لا تمس الجوهر .

ويمكن لكل رئيس فى أى مرحلة من مراحل المستويات الإدارية ، أن يتعرف على كيفية ممارسة السلطة التى منحت له ، عن طريق دراسة الأسلوب الذى مورست به هذه السلطة من قبل ممن له هذه السلطة ، ففى المشروع الصناعى مثلا ، يستجيب ويستمد المشرف الصناعى سلطاته من المراقب . . والمراقب من مدير المصنع . . ومدير المصنع من نائب المدير العام . . ونائب المدير العام من المدير العام . . والمدير العام من مجلس الإدارة .

وليكن ملحوظاً أنه لا يوجد رئيس فى هذه الأيام ، وفى هذا العصر ، يستند فقط إلى وزن سلطته الرسمية لكى يحفز العمال على أدائهم لأعمالهم .

" No superior in this day and age should rely solely on the weight of his formal authority to motivate wtorkers o perform their jobs ".



لكل مستوى من المستويات القيادية سلطاته . . . والتنظيم السليم يقتضى تفويض بعض السلطات إلى المستويات العاملة حسب قدرتها وميولها واستعداداتها وكذلك . . معرفة حدود السلطة بين كل مرحلة ومرحلة من مراحل التسلسل القيادى .

غير أن هذا لا يمنع إطلاقاً من أن يواجه الرئيس بعض الظروف والمواقف التي يرى الرئيس نفسه فيها مضطراً لاستخدام سلطته الرسمية . . وينبغي أن يكون واضحاً ومفهوماً أن مثل هذه الظروف أو تلك المواقف إن هي إلا حالات استثنائية وليست قاعدة بأي حال من الأحوال .

كما ونوجه النظر إلى أن التطبيق السليم للسلطة يتطلب حسن تفويضها . . وتوزيع المهام والواجبات على المرؤوسين . . بل أن كثيراً من الباحثين في علم التنظيم والإدارة يقررون أن من أهم أساسيات إقامة تنظيم سليم . . حسن استخدام عنصر تفويض السلطة . . كما يقررون أنه من الصعب على الإنسان أن يتكلم عن أي تنظيم في المشروع ، ما لم تكن هناك ممارسة لتفويض السلطة . . . . ومما لا شك فيه أنه لا يغيب عن الأذهان أن هناك بعض المشروعات يطلق عليها « منظمات الرجل الواحد One-man Organizations » . وللانسان أن يتصور ماذا يحدث لهذه المشروعات لو غاب هذا الشخص عن إدارة المشروع لسبب أو لآخر . . فلنفترض أنه مرض وظل فترة طويلة طريح الفراش . . أو فلنفترض أنه مات وهذا أمر حتمي على كل إنسان . . أو فلنفترض أن هناك مغريات مادية ووظيفية ومعنوية عرضها عليه منافسون ليجتذبوه إليهم وقبلها وترك المشروع . . إلى غير ذلك من الأسباب . . ماذا سيحدث للمشروع ؟ الإجابة معروفة . . غالباً ما يكون الانهيار Usually Collapses

وليكن واضحاً لنا جميعاً . . أنه من وجهة النظر التنظيمية ، فان مشكلة تفويض السلطة ليست في منحها . . إنما المسألة هي : ما هو القدر من السلطة الذي يمكن تفويضه للمرؤوسين في مختلف المراحل التنظيمية .

وعلى أي حال ، فإن أي رئيس عليه دائماً أن يكون على استعداد لتفويض

السلطة إلى معاونيه . . وإلى مرؤوسيه ، وليكن دائماً حسن النية ويفترض أن مرؤوسيه لديهم الاستعداد والرغبة والقبول لهذا التفويض . . وقد يواجه الرئيس فى بعض الأحوال بظروف ومواقف يجد فيها أن المرؤوس على غير استعداد . . أو غير موافق على قبول وممارسة السلطة التى ستمنح له . . حتى وإن ترتب عليها انتقاله إلى مركز أعلى نسبياً ! ! . أو قد يجد الرئيس نفسه فى بعض الأحوال أنه غير راغب فى تفويض السلطة إلى مرؤوسيه ، وذلك نتيجة لتقديره الخاص بأن المرؤوسين لم يصلوا بعد إلى مستوى من النضج والمهارة يطمئنه على تفويض سلطاته ! ! . . غير أنه ينبغى أن يكون واضحاً أنه أياً كانت الظروف . . وأياً كانت الأحوال . . فان مثل هذا المدير سيجد نفسه فى حلقة مفرغة Vicious Circle . . وقد يعتذر هو شخصياً عن ذلك بقوله ، أنه لا يمكن تفويض السلطة إلا إذا دربنا مقدماً من سنمنح له هذا التفويض . . ثم يجد من يرد عليه قائلا . . وكيف يمكن أن ندرب إنساناً على شىء ما لم نمنحه تفويضاً بممارسة هذا الشىء ؟ ! . . مما لا شك فيه ، أنه فى مثل هذه الأحوال ، يحسن التدرج فى منح تفويض السلطات . . هذا التفويض التدريجى يزيد من خبرتهم . . ويزيد من قدرتهم . . ويجعلهم فى خطوات وئيدة تدريجية مؤهلين لممارسة السلطات التى تمنح لهم على وجه مرض . . وعلى كل رئيس أن يفهم جيداً أنه ما لم يتخذ هو الخطوة الأولى ، فسيجد نفسه فى مشكلة عدم وجود القوى الوظيفية القادرة التى تعاونه فى تحمل التبعات على أفضل وجه ممكن .

المسئولية Responsibility :

تنبع المسئولية كما يقول « كونتز ، وأودونل » من العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، والرئيس فى هذه الحالة مثلا المدير ، يكون له الحق فى أن يطلب خدمات معينة من شخص آخر .

" Responsibility arises from the superior — subordinate relationship, from the fact that someone, in this case, a manager, has the authority require specified services from another person ".

أى أن المدير يطلب . . ومعنى يطلب أنه يستخدم سلطته فى أن يطلب من الآخرين خدمات معينة . . وبذلك يحمل الآخرين مسئولية أداء هذه الخدمات على الوجه المطلوب .

وينبغى أن يكون واضحاً أن المسئولية هنا واجب . . ومن هذا المنطق ، فان المسئولية لا تفوض Responsibility cannot be delegated . . يترتب على ممارسة السلطة إذن أن يكون صاحبها مسئولا ، كذلك يمكن القول بأن الحق يقابله واجب . . ويصدق هذا النظر على المجتمع الكبير وعلى الدوائر الخاصة . . ومن ثم نرى فى الوحدة الإنتاجية طبقات إدارية يعلو بعضها بعضاً ، ولكل منها قدر من السلطة يقابله قدر مناسب من الواجبات .

وحين يدرك كل عضو عامل فى الوحدة الإنتاجية ضرورة سلوكه على هذا النحو ، فانه عندئذ يقدر المسئولية ويرعاها . لا فرق فى ذلك بين المستويات الإدارية ، ولئن كانت المسئولية فى الطبقات الوسطى وما دونها واضحة تماماً فى بعض عناصر السلوك ، كالطاعة مثلا ، فانها واضحة أيضاً — على شىء من التأمل — فى أعلى المستويات .

فالمدير العام مسئول أمام عضو مجلس الإدارة المنتدب ، وهذا بدوره مسئول أمام مجلس الإدارة . . وهذه الهيئة مسئولة أمام الجمعية العمومية للمساهمين .

ولكن هل تعتبر هذه الهيئة العليا (الجمعية العمومية) فوق كل مسئولية لأنها تجىء من فوق جميع المستويات الإدارية فى المشروع المتخذ شكل الشركة المساهمة ؟ .

الواقع أنها مسئولة عن قراراتها وما يترتب عليها من آثار ، تجاه الموظفين والعمال ، وتجاه المساهمين بوجه عام (إذ لا يشترك معظمهم فى إصدار القرارات) وتجاه الدولة بما لها من سيادة ، وتجاه الرأى العام . . هذه إذن مسئوليات تتحملها الجمعية العمومية فى مستويات عالية .

وهكذا يتضح أن المسئولية رهينة بالسلطة وقرينة لها ، وفى كل تنظيم راشد . . تتناسب المسئولية مع السلطة .

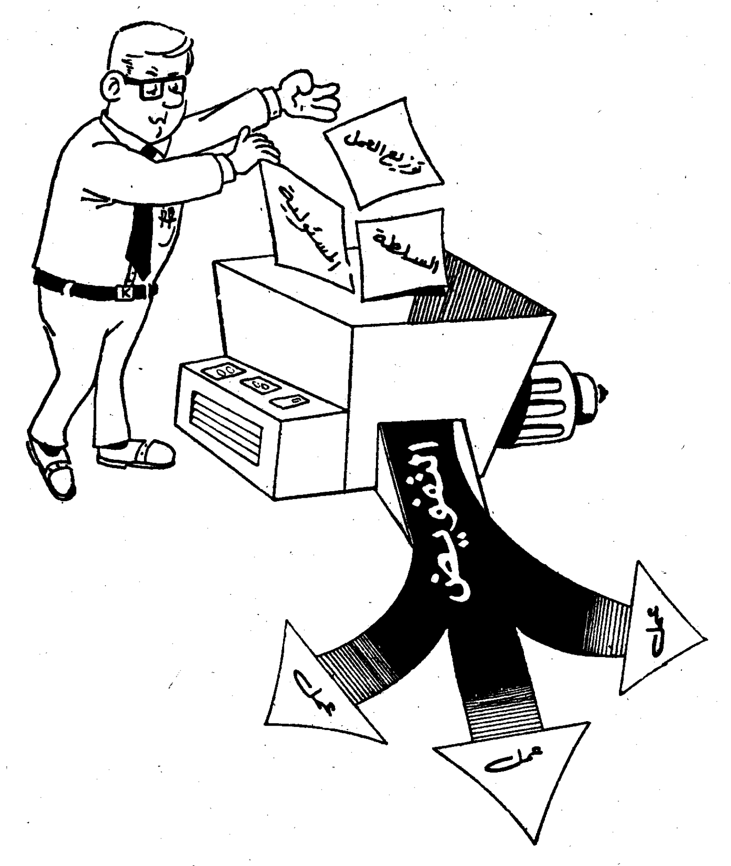
وهناك من يضيف إلى جانب مفهوم المسئولية . . مفهوم آخر هو مفهوم المساءلة . . ومن بينهم مثلا « بريك Brech » الذى يقول : « تبدأ العملية الإدارية عندما يفوض أحدهم الآخر فى تحمل مسئولية بعض أعماله ، ويعتبره عرضة للمساءلة عن النتائج » .

"The process of managing has its beginning when one man delegates responsibility for some of his work to antoher and holds him accountable for the results ".

إذ أن المسئولية تبدأ أولا من تفويض السلطة من الرئيس لأحد المرؤوسين ، بأداء مهام معينة . . على وجه معين . . وقبول المرؤوس لهذه المهمة وموافقته على أدائها بالأسلوب الذى قرره الرئيس ، يعتبر موافقة على تحمل مسئولية أداء هذا العمل بالأسلوب الذى طلب منه أداءه . وبغير قبول تحمل هذه المسئولية ، لا يمكن أن يكون هناك تفويض للسلطة ، فكما أوضحنا سابقاً أنه ينبغى أن يكون هناك تناسب بين السلطات والمسئوليات . . بل أنهما مرتبطان ببعضهما ارتباطاً شديداً .

" The terms responsibility and authority are closely related to each other".

« والمسئولية هى عبارة عن التزام المرؤوس بأداء واجباته وفقاً لما يريده الرئيس » .



ليكن واضحاً لنا جميعاً . . انه من وجهة النظر التنظيمية ، فان مشكلة تفويض السلطة ليست فى منحها أو عدم منحها . . . إنما المسألة هى : ما هو القدر من السلطة الذى يمكن تفويضه للمرؤوسين فى مختلف المراحل التنظيمية .

" Respønsibility is the obligation of a subordinate to perform his duties as required by his superior ".

وهناك من يقرر أن المسئولية تمثل اتفاق تعاقدى يرتضى فيه الموظف أداء واجباته فى مقابل المكافأة التى يتقاضاها كما هو الحال إذا ما أعطى شيك بقدر معين من المال مقابل أدائه لهذه الواجبات .

" Responsibility recognizes a contractual agreement in which the employee agees to perform his durties in return for rewards such as a paycheck ".

ويركزون على أن أهم حقيقة ينبغى أن تتوافر فيما يتعلق بقبول المسئولية .. هى تأكيد المرؤوس على قبوله لما عهد إليه من مهام وواجبات .

أن الرئيس يستطيع أن يفوض سلطات معينة لأحد مرؤوسيه ، ولكنه لا يستطيع إطلاقاً أن يفوض أحداً بمسئوليته الخاصة التى تدخل أساساً فى نطاق واجبات وظيفته . . فمثلا إذا فوض الرئيس بعض المرؤوسين فى أداء واجبات معينة ، فان له حق مساءلتهم عن حسن أداء هذه المهام . . إلا أن هذا لا يعفيه إطلاقاً من مسئوليته الخاصة أمام من هم أعلى منه فى سلم السلطات والمسئوليات عن حسن إتمام هذه الواجبات وفقاً للخطة الموضوعية . . أو بمعنى أوضح ، فان الرئيس حينما يفوض المرؤوسين لبعض المهام ، فانه يظل مسئولا عن جميع الأعمال التى يقوم بها المرؤوسين الذين فوضوا بالسلطات لأداء هذه المهام وهذه الواجبات .

وبما أن المسئولية هى التزام المرؤوس بأداء الواجبات المفوضة إليه . . فانه يعتبر بمثابة مدين بأداء هذا الالتزام إلى الرئيس الذى فوضه به . . ومن هنا نكرر الحقيقة التى ينبغى أن تكون واضحة وهى أن الرئيس هو وحده الذى يعتبر مسئولا أمام رؤسائه دون أن يكون له الحق فى أن يعتذر بأنه فوض

أحداً فى الجوانب التى قد يكون فيها بعض الإهمال ، وذلك لأن من سلطة الرئيس حسن اختيار من يوزع عليهم المهام والواجبات المختلفة .

ولعل هذا المفهوم تكون له بعض المضايقات أو بعض القلق بالنسبة لبعض الرؤساء ، ولكن ينبغى أن يكون واضحاً أيضاً أن للمسئولية تبعاتها ، وأن للوظائف القيادية وزنها . . الأمر الذى ينبغى أن يتفهمه الرؤساء وأن يكونوا على استعداد كامل لقبول وتحمل تبعات هذه الوظائف القيادية ، وأن يكونوا على استعداد للمساءلة عن نتائجها وتبعاتها .

وبالطبع ينبغى أن نأخذ فى الحسبان واقع الظروف التى نفوض فيها السلطات ، فمن الممكن مرة بعد أخرى أن يعيد الرئيس تفويض سلطاته لشخص معين بالذات إذا اطمأن لحسن أدائه لهذا العمل ، وعلى وجه الخصوص إذا كانت دراسته الدقيقة لمختلف المرؤوسين الذين يعملون تحت قيادته ، تؤكد أنه ليس من بينهم من يستطيع أن يرقى إلى مستوى المسئولية وحسن أداء المهمة التى يرغب الرئيس فى أدائها على أحسن وجه ممكن ، والتى قد تتكرر نظراً لظروف العمل .

غير أنه ينبغى أن يكون واضحاً أن أى رئيس لا يتصور أنه فى إمكانه أن يسير فى عمله من ناحية تفويض السلطات بحيث يكرر تفويض السلطات لمهام معينة لأشخاص معينين بالذات باستمرار . . لا يتصور أن فى إمكانه تحقيق ذلك إلى ما لا نهاية ، وأن سلطاته مطلقة فى هذا الشأن : وذلك لأن كل رئيس يتطلع إلى مركز قيادى فى مرحلة أعلى . . ومما لا شك فيه أنه يدخل فى تقدير شخصية الرئيس عناصر كثيرة منها الجهد الذى يبذله من أجل تدريب المعاونين والمرؤوسين له ، حتى يمكن أن يصلوا إلى

المستوى الذى يمكنهم من تولى تبعات أكثر ومسئوليات أكبر ، حتى يمكن أن يشغلوا المراكز القيادية التى تخلوا بترقية رئيسهم إلى المركز الأعلى .

من هنا ينبغى أن يكون واضحاً ومفهوماً أن الرئيس عندما يكرر تفويض سلطاته لنفس الشخص ، أن هذا قد يكون محسوباً عليه فى يوم من الأيام ، وأن حسن الإدارة يقتضى منه دائماً أن يدرب الآخرين حتى وإن أدى هذا إلى مزيد من تعبه ومن جهده ومن عرقه ، وذلك لأن هذا الجهد الذى يبذله سيكون حتماً سبيله إلى أن يأخذ طريقه صعدا إلى المراكز القيادية .

كما وينبغى أن نوجه الأنظار . . إلى أن تصريف الأمور . . والتنظيم الداخلى للمشروعات ، وتحقيق أسلوب أمثل لاتصالات العمل ، كثيراً ما يتطلب أن يحضر الرؤساء ، على اختلاف مستوياتهم القيادية والإدارية بعض الاجتماعات التى تناقش فيها شئون المشروع ، أو المشاركة فى اتخاذ قرار معين ، إلى غير ذلك من الظروف التى يترتب عليها أن يترك الرئيس مركزه الإشرافى . . فهل يتركه هكذا ويذهب ؟ . . كلا . . ينبغى على الرئيس إذا ذهب إلى أى اجتماع أن ينيب شخصاً فى الإشراف على العمل أثناء غيابه . . فهذا الأسلوب فضلا عن أن التنظيم السليم يفرضه ويتطلبه . . إلا أننا أيضاً لا بد أن نتوقع ، أنه قد تجد ظروف طارئة . . يتطلب فيها الأمر أن يكون فى الموقع شخص مسئول :



أياً كانت الظروف . . وأياً كانت الأحوال ينبغى على من يتولى وظيفة رئاسية أن لا يترك مكانه حتى وأن كانت المناسبة الذهاب إلى إجتماع من الا جتماعات الا ويعين شخصاً مسئولا عن الاشراف مكانه فقد تجد ظروف يتطلب الأمر فيها الر جوع إلى مسئول

١٢

شمول الوظائف الادارية

UNIVERSALITY OF MANAGERIAL FUNCTIONS

وحدة طبيعة الإدارة :

أوضحنا من قبل أن عناصر العملية الإدارية تتلخص فى التخطيط التنظيمى ، والتنظيم والتعيين مع التأكد من ملاءمة القوى العاملة للعمل ، والتوجيه ، والرقابة ، والتنسيق . . ثم أوضحنا أن عناصر العملية الإدارية متداخلة فى بعضها ، بمعنى أن الذى يزاول النشاط الإدارى قد يجد نفسه فى موقف يتحتم معه أن يزاول الوظائف الإدارية فى الحال . ويتبغى أن يكون واضحاً أن الوظيفة الإدارية التى يقوم بها المديرون واحدة فى مختلف المشروعات أياً كانت أحجامها ، أو تنوع أوجه نشاطها ، وكما يقول البعض . .

« يقوم المديرون بأداء نفس الوظائف بغض النظر عن مركزهم فى الهيكل التنظيمى أو نوع المشروع الذى يعملون فيه ، فانهم يؤدون نفس المهام فى حدود قدراتهم الإدارية ، سواء أكانوا مديرين عامين ، أو مديرى إدارات ، أو رؤساء عمال ، أو مشرفين ، أو مديرى هيئات حكومية . . كل هؤلاء كمديرين ، يجدون أنفسهم مرتبطين بانجاز الأعمال عن طريق الأشخاص والاشتراك معهم .

وفيما يلى النص :

" Managers perform the same functions regardless of their place in the organization structure or type of enterprise in which they are engaged. Acting in their managerial capacity, presidents, department heads, fore-

men, supervisors, college deans, bishops, and heads of governmental agencies all do the same thing. As managers, they are all engaged in getting things done with and through people."

ووقوع نشاط الوظيفة الإدارية فى نطاق اختصاص المديرين ، أياً كانت طبيعة أو نوع المشروعات التى يعملون فيها . . وممارستهم لنفس هذه الوظائف . . هذا هو الذى نعنيه « بشمول الوظائف الإادرية » . . ومن الجائز أن نسمع فى هذه الأيام عن بعض المديرين الذين يقومون ببعض الأعمال التى لا تدخل فى نطاق اختصاصهم كمديرين ، فينبغى أن يكون واضحاً أن هذا لا يصبغ على هذه الأعمال صفة الأعمال الإدارية ، إنها حتما ليست من أوجه النشاط الإدارى المميز الذى يقوم به المديرون . . كما وقد نسمع العكس ، بعض الفنيين يقومون بمزاولة أوجه النشاط خارج تخصصهم الفنى ، كأن يقوموا بمزاولة بعض أوجه النشاط التى يتعلق بالوظيفة الإدارية . . هذا حتما لا يصبغ على الوظيفة الإدارية صفة العمل الفنى ! !.. كل فئة من هذه الفئات وفقاً للتقسيمات العلمية لها خصائصها ، وتخصصاتها بحيث ينبغى أن لا تجور إحداها على الأخرى ! !.. ذلك إذا أردنا أن نسرع الخطى وأن نساير الثورة الإدارية والعلمية المعاصرة .

ولعل من المناسب أن نوضح أن الظروف المحيطة فى أى بلد تحدد نوع النظام الاقتصادى السائد فيها ، وفى العالم الآن نظامان متناقضان يتمثل أحدهما فى الحكومات التى تسيطر على النشاط الاقتصادى وتمنع الملكية الفردية ، ويتمثل الآخر فى الحكومات التى لا تتدخل فى النشاط االاقتصادى ، وتسمح بقيام الملكية الفردية . .

وبين هذين النظامين توجد أنظمة أخرى تتبعها بقية دول العالم . . ومنها نظامنا الذى يسمح بقيام الملكية الخاصة ويشجعها بشرط ألا تكون مستغلة أو إنتهازية . . وهو من أجل ذلك يساعد

على انتشار المنظمات التعاونية على أساس أنها نوع من الملكية الخاصة يضم فيها الأعضاء جهودهم الاختيارية لتحسين أحوالهم الاقتصادية والاجتماعية . . وعلى ذلك فهى تهدف بطبيعة تكوينها إلى القضاء على الاستغلال والانتهازية .

ومهما يكن من شيء ، فان طبيعة الإدارة تكاد تكون واحدة فى مختلف المشروعات التى تقام فى ظل مختلف النظم ، بمعنى أن الحاجة إلى تطبيق الوظائف الإدارية وضرورة توفير عناصر الكفاية فى هذه الوظائف ، سواء فى المشروعات التى تعمل فى النظم التى لا تعترف بالملكية الخاصة ، والمشروعات التى تعمل فى ظل النظم التى تعترف بالملكية الفردية وتشجيعها . والمشروعات التى تقام فى دول تعترف بالملكية الخاصة وتعمل على تنظيمها وتوجيهها بما يتفق والصالح العام ، وذلك عن طريق تكوين منظمات برأس مال مختلط من القطاع العام والقطاع الخاص ، أو بوضع التشريعات المنظمة للقطاع الخاص.. فكل هذه المشروعات تستهدف زيادة الدخل القومى والارتفاع بمستوى المعيشة للأفراد والجماعات ، ولا بد لنجاحها فى تحقيق أهدافها من كفاية الإدارة . .

كذلك يجب على الجمعيات التعاونية أن تطبق فى مختلف الوظائف الإدارية التى تحتاج إليها قواعد الإدارة العلمية شأنها فى ذلك شأن المنظمات التجارية الناجحة .

ومن الذين يؤيدون هذا الرأى وينادون به Brech فانه يقول : « . . على الرغم من أن الملكية فى الجمعيات التعاونية تختلف من حيث المبدأ عما يكون عليه الحال فى المشروعات الأخرى ، إلا أن الإدارة فيها تتم على صورة متشابهة لأى شركة تجارية ، وذلك من حيث أنها منظمات اقتصادية تعمل فى ظل منافسة حادة تستوجب عليها أن تساير التطور العلمى وتطبق قواعد الإدارة العلمية » .

ومفهوم وحدة طبيعة الإدارة هو الذى أدى إلى الثورة الفكرية الإدارية ، وأن تجد هذه الثورة الفكرية نفسها فى هذه الأيام قريبة من تحقيق جهودها من أجل صياغة « نظرية للادارة قابلة للتعليم » . .بحيث تكون هذه النظرية قابلة للتطبيق على شتى أوجه النشاط الإنسانى الإدارى .

التطبيق الإدارى والجهود العلمية :

سبق أن أوضحنا فى الفصل الأول ، بعض البحوث والدراسات التى دارت حول « نظرية للادارة » . . وأوردنا بعض التعريفات عن مفهوم النظرية ، ثم عرضنا للمدارس الإدارية المختلفة ، نتيجة للفكر الإدارى المتجدد ، الذى يحاول أن يضع الأسس والمبادىء التى تجعل من الإدارة علما مستقلا بين العلوم الأخرى أو يضع نظرية الادارة قابلة للتطبيق على أوجه النشاط الإدارى المختلف ، أياً كانت طبيعة هذا النشاط ، ثم أوضحنا المدارس الفكرية الإدارية وتطورها ، وأبرزنا لمحات عن هذه المدارس ، والتى منها المدرسة العلمية ، ومدرسة بحوث العمليات ، والمدرسة التجريبية ، ومدرسة العلوم السلوكية ، ومدرسة النظام الاجتماعى ، ومدرسة نظرية اتخاذ القرار ، والمدرسة الرياضية ، ثم أوضحنا مدى إسهام مديرى الأعمال فى نظرية للادارة .

ولعل من المناسب أن نوضح أنه بالإضافة إلى ما ذكرناه ، فان هناك جهوداً عديدة علمية كثيرة بذلها آخرون من المهتمين والمشتغلين بدوائر الأعمال ، من أجل إيجاد نظرية للادارة والتطبيق الإدارى الناضج .

ولعل من الجهود الملحوظة التى ينبغى الإشارة إليها فى هذا الشأن ، ذلك الجهد الكبير الذى بذلته « الهيئة المتحدة للتعليم الأمريكى ...Consolidates American Teaching » . . وهذه الهيئة ، رغماً عن أنها لم تبتكر مبادىء

إدارية معينة ، إلا أن الجهد الذى بذلته فى تجميع المعلومات التى صدرت فيما يتعلق بالجوانب التنظيمية والإدارية ، كان له أثر محمود لدى جميع الباحثين فى إيجاد نظرية للادارة ، حيث أن هذا الجهد وفر عليهم كثيراً من الجهد والوقت الذى كان سيبذل لو لم تكن مثل هذه المعلومات متاحة لديهم . . فمثلا أصدرت هذه الهيئة فى عام ١٩٣١ كتاباً بعنوان : "Handbook of Business Administration" أشرف على تحريره «و. ج. دونالد W.J. Donald . . الذى تولى فيما بعد منصب نائب رئيس الجمعية الأمريكية للادارة « "American Management Association" . . ويكفى أن نوضح صورة لهذا الجهد أن هذا المرجع يحتوى على ١٧٠٠ صفحة (ألف وسبعمائة) . وهذه الصفحات تتضمن خلاصة الفكر والتجارب التى قام بها أكثر من ٦٠٠ (ستمائة) من القادة الإداريين الذين يعملون فى شتى أوجه النشاط الصناعى والإدارى ، وجميعهم بحثوا فى مجالات الإدارة ، سواء من حيث المبادىء . . أو من حيث التطبيق . . هذه إشارة لا بد منها نضيفها إلى ما سبق أن ذكرناه ، مما كان له أثر كبير على الجهود التى تتابعت ، وبعض المراكز المتخصصة التى أقيمت ، والتى منها مثلا « مركز ييل للعمل والإدارة Yale Labour & Management » ، والذى بذل بحوثاًودراسات عديدة لسنوات طويلة لتطوير نظرية السلوك فى التنظيمات الرسمية ، وبنيت هذه الأبحاث على عدة فروض منها : أن هناك نوعاً من التضارب بين الفرد والتنظيم فيما يتعلق بالأهداف لكل منهما ، الأمر الذى يتحتم معه توجيه أفراد لتنظيم وجذب انتباههم إلى ما هو متصل بالتنظيم وإشباع احتياجاتهم ، واستخدام المراقبة كأسلوب لتحقيق عملية ربط المستخدمين بوظائفهم ، على أن الشخص يعيش ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه ، ولا يمكن أن يحقق ذلك بغير المنظمة التى يعمل فيها . وكذلك المنظمة تريد أن تحقق أهدافها فى النمو

والرخاء والتوسع والشهرة . . إلى غير ذلك ، فهى أيضاً تريد أن تشبع احتياجاتها . . ومن هذا المنطق فلا بد من السعى لتحقيق الوصل أو الربط بين الاثنين « الفرد والمنظمة » .

ولعل هذه الجهود هى التى جعلت الكثيرين يقررون أن دراسة الإدارة تمر فى الآونة الأخيرة بأخصب فتراتها ، وأزهى عصورها .

نظرية الإدارة ، والإدارة التعليمية :

وقد انعكست الجهود التى بذلت ، وأوضحنا العديد منها على كافة مجال النشاط الإنسانى .

وحيث أننا أوضحنا بعض الجهود فى مجال دوائر الأعمال . . كما أوضحنا أن طبيعة الإدارة واحدة . . فاننا إتماماً للفائدة ، واتساقاً مع طبيعة النشاط الثقافى الذى تقوم به الهيئات العلمية ، نوضح مزيداً من الجهود التى بذلت من أجل إيجاد نظرية للادارة فى مجال « الإدارة التعليمية » .

- وفيما يلى نعرض بعض المحاولات فى مجال إيجاد نظرية للادارة التعليمية ، موضحين أنه كان لتأسيس البرنامج التعاونى للادارة التعليمية تحت رعاية « مؤسسة كيللوج Kellogg Foundation » وعلى وجه الخصوص المنح التى قدمتها هذه المؤسسة فيما بين عامى ١٩٥٥ ، ١٩٥٩ للتوصل إلى صياغة « نظرية للادارة » . . أثر كبير فى تحقيق نوع من التقدم فى هذا المجال .

محاولة نظرية « مورت Mort » :

أساس هذه النظرية يتضح فى البحوث التى أجراها « بول •ر• مورت Paul R. Mort » ومساعده « دونالد هـ . روس Donald H. Ross » والتى

وردت فى كتابهما بعنوان « مبادىء الإدارة المدرسية Principles of School Administration

وتتلخص فى أن الأساس العقلى هذه النظرية يتمثل فيما يأتى :

١ – للثقافة مجموعة من الاعتبارات القابلة للتحديد ؛

٢ – تستند هذه الاعتبارات القابلة للتحديد إلى قاعدة معقولة Common Sense وعندما توضع فى صورة مبادىء ، تكون هذه المبادىء مرشداً وهادياً وقابلة للتطبيق ؛

٣ – هذه المبادىء ينبغى أن يستمر إجراء الاختبارات عليها ، حتى يمكن إصدار أحكام عن نتائجها . . إما لصالحها ، أو ضدها . . وذلك حتى يمكن الاطمئنان إلى سلامة الإجراءات التى ستتخذ .

٤ – يمكن أن تتخذ التطبيقات التى تتم نتيجة لهذه المبادىء ، أمثلة لترشيد المادة الدراسية ، وعلى وجه الخصوص فى التدريب المهنى .

وقد أوضح الباحثان أن الاعتبارات التى يرونها ، وتستند إليها النظرية تتلخص فى وضوح المصطلحات الأربع الآتية :

– وضوح المفاهيم التى تتعلق بالقيم السائدة .

– مفهوم واضح لمكونات الثقافة .

– وضع معايير قابلة للقياس .

– استخلاص مبادىء قابلة للتطبيق .

وقد ركز الباحثان كثيراً على أهمية استخدام ملكة العقل ، والإلهام الحسى العقلى السليم كمصدر لتقرير المفهوم الحقيقى لهذه المصطلحات . . كما

أشار إلى ضرورة توافر اعتبارات معينة فى المبادىء ، وذلك حتى لا يهبط مستوى أى معالجة شاملة للادارة ، ثم قسما المبادىء إلى مجموعات ثلاث :

المجموعة الإنسانية : وتستند إلى الإحساس العام الصحيح فى العلاقات التى ينبغى أن تسود بين الناس ، والتى ينبغى أن يتوافر فيها الممارسة الديمقراطية السليمة البناءة . . وكذلك وضوح الأساليب الإجرائية التى يتم من خلالها العمل ، ومراعاة العدالة فى كل ما تتخذه الإدارة من قرارات ، وتحقيق تكافؤ الفرص لجميع العاملين فى هدى سياسات واضحة ومعلنة .

أما المجموعة الثانية : فتتعلق بالإحساس العام بمتطلبات الجوانب العلمية ، كتحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية ، والقيام بالمراجعة والرقابة فى ضوء الميزانيات التقديرية ، ومنح حرية التفويض والإنابة فى إطار من تقدير المسئولية وإعطاء السلطة التى تتناسب معها . كما أوضحا أهمية أن يتميز الجانب العملى بالبساطة ، وتحقيق مفهوم الولاء والانتماء ، والبعد عن الجمود .

أما المجموعة الثالثة : فانها تهتم بالقيم والمعتقدات والدوافع والاحتياجات وضرورة المواءمة بين هذه العناصر فى إطار من المرونة ، والتبصر بالنتائج المتوقعة .

وعلى أى حال ، فان الباحثان أنفسهما يشيران إلى الصعوبة الفائقة عند التطبيق على موقف معين ، ويتعلقان بأهداب ما أطلقا عليه « الحكم المتوازن Balanced Judgment »

محاولة نظرية « سيرز Sears » :

أساس هذه النظرية يتضح فى البحث الذى أجراه الأستاذ « جيس ب .

سيرز Jess B. Sears » ونشره تحت عنوان : « طبيعة عملية التوجيه الإدارى The Nature of the Administrative Process » . . ويقرر هذا البحث أن وظيفة الإدارة تستمد طبيعتها من طبيعة الخدمات التى تقوم بها .

وقد حاول « سيرز » أن يتعرف على طبيعة هذه الخدمات من واقع كتابات كبار الباحثين والعاملين فى مجالات إدارة الأعمال والأجهزة الحكومية . . وقد تأثر كما يقرر هو فى كتاباته بالجهود التى بذلها الكثيرون ومنهم :

« فردريك ونسلو تايلور » والتى أوضحناها بشىء من التفصيل من قبل . . وكذلك « هنرى فايول » الذى استخدم تصنيفاته عن الوظيفة الإدارية والسابق شرحها ، والتى تتلخص فى التخطيط ، والتنظيم والتوجيه ، والرقابة ، والتنسيق . . و « لندل أرفيك L. Urwick الذى نشر فى عام ١٩٤٥ كتاباً بعنوان : « عناصر الإدارة The Elements of Administration استند أساساً على مجموعة من المقالات نشرت فى ذلك ، وخرج منها بعشرة مبادىء للادارة ، هى مبادىء الأهداف Objective ، والتخصيص Specialisation ، والتنسيق Coordination ، والسلطة Authority ، والمسئولية Responsibility ، والتعريف الواضح Definition ، وتناسب السلطات مع المسئوليات Correspondence ، ونطاق الإشراف Span of Control ، والتوازن Balance ، والاستمرار Contnuity .

وكذلك تأثر الباحث بكتابات « لوثر جيولك Luther

Gulick » الذى نشر كتاباً فى عام ١٩٣٧ تحت عنوان : « أبحاث فى علم الإدارة Papers on the Science of Administration وقد قرر فى هذه الأبحاث أن عناصر الوظيفة الإدارية هى التخطيط ، والتنظيم ، وتعيين وملاءمة القوى العاملة ، والتوجيه ، والتنسيق ، وتحقيق النظام ، ورفع التقارير ، والاستعانة بالميزانيات . . كما قرر أيضاً أن البيان الواضح للأهداف والذى يكون مفهوماً جيداً للجميع ، يعتبر الضمان الخارق للعادة لتحقيق فاعلية الإدارة .

" A clear statement of purpose universally understood is the outstanding guarantee of effective adminstration ".

ونظراً لأن « سيرز » كان بالدرجة الأولى من رجال التعليم ، فانه حاول أن يستفيد من هذه الخبرة ، ويجمع بينها وبين كتابات هؤلاء العلماء ، ويحقق نوعاً من التكامل بين قراءاتهم . . عن طريق دراسة ما اتفقوا عليه ، ودراسة التناقض والتعارض الذى حدث بينهم ، ثم وضع افتراضاته التى تتلخص فى أنه يمكن القيام بالوظائف الإدارية عن طريق استخدام السلطة ، والمبادىء المستخلصة من دراسة الإدارة نفسها .

وخرج من ذلك بفكرة أن طبيعة الإدارة تستمد من طبيعة عملية التعليم الفردى ، وطبيعة الثقافة فى إطار الظروف المحيطة ، والقوانين السائدة ، وهيكل البنيان الاقتصادى . . وكذلك ماينحلى به رجل الإدارة من قدرة . . ثم يوضح على سبيل المثال أن التوجيه يعتبر نوعاً من السلطة التى تتحرك فى الوقت المناسب والاتجاه المناسب من أجل صالح الإنتاج أو صالح الخدمة . كما يقرر أن التنظيم ينبغى أن يكون فيه مكان للسلطة ، ولا بد أن

يكون هناك قنوات ينساب من خلالها النشاط الإنسانى فى قدرة وحيوية ونشاط ، وأن الرقابة تستمد فعاليتها من القدرة على ممارسة السلطة .

محاولات البرنامج التعاونى للادارة التعليمية :

Cooperative Program in Educational Administration

أعد البرنامج التعاونى للادارة التعليمية عدة برامج ، بذل فيها جهداً كبيراً مستهدفاً من وراء هذا الجهد التعرف على أساليب نظرية للادارة التعليمية . ومن هذه الجهود الجهد الذى بذله مركزه الذى يقع فى «كلية جورج بيبودى George Peobody College » ، والذى أخرج كتاباً بعنوان : « أساليب أفضل للادارة المدرسية » Better Teaching in School Administration ، والذى يقرر ويؤكد أن الكفاءة فى الإدارة التعليمية تستمد من سلوك الفرد الذى يمكنه من أداء عمل إدارى معين بأفضل طريقة مرغوبة ، وهذه الطريقة تؤدى بالطبع وفقاً للمهارات والقدرات المكتسبة لدى الفرد نتيجة لفهم طبيعة النشاط أو العمل الذى يؤديه . . والأساس النظامى لهذا الأسلوب أطلق عليه « مفهوم الكفاءة Competency Concept » وعناصر هذا المفهوم هى : الوظيفة Job ، والنظرية Theory ، والمعرفة Know-how وكذلك مركز الغرب الأوسط الذى يقع فى جامعة « شيكاجو » والذى حاول صياغة نظرية الإدارة التعليمية ، قائم على مجموعة من الفروض يمكن تصورها من الناحية البنائية أو الهيكلية على أنها هرمية العلاقات التى التى تحكم الرؤساء والمرؤوسين فى داخل النظام الاجتماعى . .

ووظيفة العملية الإدارية بنيت على افتراض أنها تعتمد على طبيعة تداخل إدراك التوقعات لكل من الرئيس والمرؤوس ، والاستنباطات المتوقعة لما قد يحدث من احتكاكات أو تناقضات داخل التنظيم الإدارى .

هل الادارة علم .. أم فن .. أم مهنة ؟

What Management is — an art ? a science ? a profession ?

كثر الجدل واحتدم النقاش حول ماهية الإدارة ، وحول طبيعتها . ؟ هل الإدارة علم Sceince ؟ . . هل الإدارة فن Art ؟ . . هل الإدارة مهنة Profession ؟ . . هل الإدارة قابلية واستعداد Aptitude ؟ . . هل الإدارة انطلاقة شخص يتحلى بمجموعة من الصفات ، يصعب وصفها ، ويصعب إعطاء وصف علمى دقيق يعبر عنها ، ويفصح عن حقيقة كنهها Accult Qualities ؟ . . وهل هذه الصفات تولد مع الإنسان وتتفاعل مع بعضها وتكون نوعاً من القدرة الخاصة التى تساعد الظروف البيئية المحيطة المناسبة على نموها وبروزها A Mystique ؟ . .

هذه الأسئلة وغيرها دارت فى أذهان وكتابات كثير من العلماء والباحثين فى موضوع التنظيم والإدارة . وفى الحقيقة فاننا رأينا لكى يشترك القارىء معنا فى مناقشة هذا الموضوع ، فانه ينبغى أن يكون لديه قدر من الإلمام عن بعض الجهود التى بذلت فى سبيل تدعيم الفكر الإدارى . . وبالتالى التطور فى الفكر الإدارى الذى أدى إلى إثارة مثل هذه التساؤلات .

أولا – هل الإدارة علم . . أم فن ؟

ولعل القارىء يتذكر جيداً ما أوردناه فى بحوثنا السابقة عن الجهود التى بذلت فى سبيل نشأة الإدارة العلمية ، ويتذكر قول« فردريك ونسلو تايلور » عن الإدارة العلمية ، بأنها تتطلب ثورة عقلية من جانب الإدارة . . ومن جانب العمال » . . وكذلك يتذكر قوله وهو يحاضر تلامذته من طلبة

الدراسات العليا فى كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ، فى الأسلوب الذى يتبعه مع العمال لتطبيق منهجه الجديد . . قوله : « ليكن مفهوماً أن الشك يعتبر من أهم خصائص العمال حينما تتعامل معهم . . أنهم يبحثون عن علامة يتوهمون منها أننا ننظر إليهم نظرة تعال . . أو نظرة احتقار . . إننا ينبغى أن نصبر ونداوم على الإصلاح « بالأسلوب العلمى » . . أى أن الإدارة العلمية منذ نشأتها طبقت الأسلوب العلمى فى البحث والدراسة من أجل أن تخرج بجديد يمكن أن يطبق على مستوى إدارة المصنع . . لجأت إلى التجربة لكى تخرج منها بمعرفة مكتسبة . . هذه المعرفة تتخذها منهجاً للتطبيق وللتجربة . . وبمعنى أوضح فان « فردريك ونسلو تايلور » قام ببعض المشاهدة أو المراقبة . . ثم تكونت عنده بعض الأفكار نتيجة للاحظاته ومشاهداته للعمال أثناء أدائهم داخل المصنع . . ثم وجد نفسه أمام مشكلة تتعلق « بالإسراف والضياع » . . فى الوقت وفى الجهد . . وفى المواد . . وهنا تحرك عقله مستخدماً علمه للتغلب على هذه المشكلة . . فوضع بعض الافتراضات ، كقوله : « لو أننا اختصرنا الحركات الزائدة غير الضرورية لأدى هذا إلى مزيد من الإنتاج » . . هذا دفعه إلى أن يلجأ إلى أساليب علمية لاختصار الحركات الزائدة غير الضرورية . . ثم تركيب أسلوب قياسى أمثل لأداء الأعمال . . ثم تدريب العمال على هذا الأسلوب . . فماذا كانت النتيجة ؟ . . تحققت فعلا صحة هذا الافتراض . . وهكذا سار فى بحثه من افتراض إلى آخر ، إلى أن استطاع أن يوجد أسلوباً ينسب إليه ، ويعرف لدارس الإدارة بأنه « الإدارة العلمية » .

ومن الجهود الأولى التى بذلت فى هذه الحقبة التى أطلقنا عليها « نشأة الإدارة العلمية » الجهود التى بذلها « هنرى فايول » . . والتى أوضح فيها شمول وعمومية الإدارة . . ووضع للإدارة مبادىء وواجبات . . ثم أنه من

الأوائل الذين نادوا بأن أى مشروع كبيراً كان أم صغيراً معقداً كان أم بسيطاً . . ينبغى أن تتوافر فيه مجموعة من الوظائف . . ومن بين هذه الوظائف « الوظيفة الإدارية » والتى أوضح أن نشاطها يعتبر نشاطاً متميزاً ومستقلا عن الوظائف الأخرى . . بل أكثر من هذا نرى أنه نادى « بضرورة تعليم الإدارة » . . وكذلك « ضرورة توافر سمات خاصة وصفات إدارية معينة » . . ثم نادى بـ « ضرورة التدريب لاكتساب هذه الصفات » .

ولعل من الملاحظات الهامة التى نوجه إليها أنظار الباحثين فى علم الإدارة . . أن « هنرى فايول » اهتم فى بحوثه الإدارية بضرورة توافر « فن معاملة الناس The Art of Handling men » .

فهو يقول « حتى يمكن أن نحصل على تعاون مخلص ونشط من رؤساء الأقسام ، فان هناك حاجة إلى مدير قادر لا يخشى الاضطراب أوالمسئولية ، ويتضح فن معاملته للناس فى حرصه على مرؤوسيه ، وثقة رؤسائه » .

" To have loyal and active cooperation from departmental heads an able manager of men is needed who fears neither trouble nor responsibility, The art of handling men is appearent from keenness of subordinates and confidence of superiors ".

أى أنه منذ نشأة الإدارة العلمية ، والتى تستهدف إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين . . لجأت إلى التجربة . . ولجأت إلى استنباط مبادىء ، وواجبات . . وقررت أن يكون هناك فن فى معاملة الناس . . وهكذا تكون جمعت بين أسلوب البحث العلمى . . والفن .

ولعل فن معاملة الناس هو الذى دفع « التون مايو » وزملاؤه على إجراء تجاربهم الشهيرة من أجل تحقيق أثر العوامل النفسية والعاطفية والحسية على

الإنتاج . . ثم بعد هذا ظهور المدارس الفكرية المختلفة . . ومن بينها مدرسة العلوم السلوكية ، ومدرسة النظام الاجتماعى ، وكليهما يخدمان موضوع الإدارة فى الكشف عن قدرة الإنسان فى الخلق والإبداع والابتكار . . وقد لوحظ فى جميع البحوث التى أجريت فى هذا الشأن أنه لا يمكن عزل هذه العلوم عن بعضها ، وأن هذه العلوم إذ تتبادل العون فيما بينها ، فان هذا لا يمنع من أن يكون لكل علم منها ، أى علم النفس ، وعلم الاجتماع ذاتيته المستقلة ، ومجالات بحثه فى آفاق النفس البشرية .

ولعل هذا يسوقنا إلى التساؤل . . هل الإدارة بكل هذه البحوث التى أجريت . . تعتبر علم ؟ . . فى الحقيقة للرد على التساؤل ينبغى أولا أن نتعرف على ما هو « العلم » . . وما هو « الأسلوب العلمى » . . وأن نعقد مقارنة على ما يشتمل عليه اليوم تطبيق دراسة معقدة تحتاج إلى تحليل علمى مفصل . . غير أننا نسرد فيما يلى بعض السمات البارزة للعلم . . أو الأسلوب العلمى .

١ – الطابع التقدمى للبحث العلمى:

يتميز البحث العلمى بتعاون مجموعة من الباحثين ، بمعنى أن كل باحث يستفيد من البحوث التى أجراها غيره ، وما استخلصه من نتائج ، ثم يضيف إلى هذه النتائج . . أى يضيف مزيداً من المعلومات إلى الدرجة التى يمكن معها فى النهاية استخلاص نظرية من مبادىء مقبولة . . بتطبيق قواعد رياضية ويمكن لأى إنسان على جانب من الفهم والدراية بالموضوع أن يتأكد من صدق هذه النظرية ، عن طريق مراجعة هذه المعادلات الرياضية فى ضوء المبادىء والقواعد التى تكونت النظرية على أساسها .

٢ – إسهام الفرد :

لا شك أن كل شخص له ميوله واتجاهاته الخاصة ، الأمر الذى قد

يدفع بعض الباحثين بأن يضعوا معارفهم الشخصية والتى تكاد تقف عند الظواهر أو المشاهدة ، بحيث تراه فى كتاباته يغلب عليه هذا الطابع ، ومما لا شك فيه أن الأسلوب العلمى يتشدد كثيراً فى إثبات المشاهدات ذات الطابع الخاص . . فالأسلوب العلمى قد لا يسلم من سوء الاستعمال . . لكن العلم كعلم لا يعتمد على المشاهدة أو المؤثرات الذاتية . . إنما يتطلب إثبات هذه المشاهدة أو المؤثرات الذاتية موضوعياً . . فالأسلوب العلمى وإن كان يدخل فكرة المؤثرات الذاتية فى البحث الإنسانى ، إلا أن أهم ما يميز أسلوب العلم .. هو الطريقة التى تتحول بواسطتها نظرياته إلى معرفة . . قد يبدأ البحث بالمعارف السطحية التى تكاد تقف عند ظواهر السلوك والشعور . . ثم ينتهى إلى المعارف العميقة . . والحقائق الخفية عن الموضوع الذى ينبغى أن يبحث فى أعماقه .

٣ ــ قابلية النتائج العلمية للتطور :

لعل أبرز ما يميز الأسلوب العلمى ، اعترافه بعدم جمود ما يتوصل إليه من نتائج . فالأسلوب العلمى يؤمن باستمرار التجارب والاستفادة من نتائج التجارب التى تجرى فى مجالات العلوم المرتبطة ، ومن هذا المعنى ، فان أسلوب البحث العلمى لا يدعى لنفسه الصواب المطلق فيما وصل أو يصل إليه من نتائج ، وإنما يكون دائماً على استعداد لمزيد من البحث والدراسة . . وهكذا نجد أن ما قد يصل إليه الأسلوب العلمى فى فترة من الفترات من نتائج ، تراجع فى فترة أخرى ، ويضاف إلى هذه النتائج فى فترة ثالثة . . الخ . . كل ذلك فى ضوء التجارب الموضوعية . . وهذا يفسر لنا التقدم المستمر فى العلوم . . إذ لو رضيت العلوم عن النتائج التى توصلت إليها فى فترة من الفترات . . وسكتت عليها . . لما كان هذا التقدم المذهل الذى نشاهده الآن فى شتى فروع العلوم .

ولعلنا باستعراضنا لهذه السمات البارزة للعلم والأسلوب العلمي ، نخلص إلى نتيجة ، بأن الإدارة تتوافر فيها هذه السمات ، وقد أوضحنا عند شرحنا للوظائف الإدارية ما يعطينا صورة لما ينبغي أن تؤديه مختلف المشروعات عند التخطيط . . أو التنظيم . . أو تعيين القوى العاملة . . أو التوجيه . . أو الرقابة . . أو التنسيق وأن خلاصة الاتجاهات التي تسير فيها الإدارة في هذا الشأن مستمدة من التجارب والأساليب العلمية التي تضافرت فيها جهود العديد من العلماء ، حتى وصلت إلى المبادئ والقواعد والنظم والإجراءات التي تطبق في دوائر الأعمال ، وغيرها من أوجه النشاط الإنساني . . ومن ذلك ، تمكن القول أن الإدارة تسلك سبيل العلم . . وإن كانت البحوث والدراسات التي تتعلق بها تعتبر حديثة نسبياً بالنسبة للعلوم الأخرى ، حيث أنها بدأت وئيدة بطيئة في أواخر القرن الماضي ومطلع هذا القرن . . ثم ازدهرت في السنين الأخيرة من مجتمعنا الدولي المعاصر ، مما جعل البعض يصف عصرنا ، بأنه عصر الثورة الإدارية ، وأن السنوات الأخيرة تعتبر أزهى عصورها .

أما فيما يتعلق بما إذا كانت الإدارة فن . . فان هذا يدفعنا إلى دراسة شخصية الفرد . . وشخصية الفرد ليست جزءاً من جسد الإنسان قابلا للاشارة إليه ، كذراع الإنسان . . أو رأسه . . أو قدمه . . إنما شخصية الفرد تتضمن قدراته ، والتي تتضح فيما يؤديه من أعمال ، وكذلك تتضمن استعداداته التي تحركها دوافعه الخاصة ، وكذلك مزاجه الخاص ، وكذلك السمات التي يتصف بها ، كالهدوء والانفعال والنشاط الدائم أو الخمول ، أو الجرأة والاندفاع ، أو التعقل والتبصر . . إلى غير ذلك من السمات التي تصف الشخص في ضوء مؤثرات البيئة ، وكذلك التي تصف التفاعل بين

الشخص والبيئة . . ويدخل فى ذلك دراسة خلق الإنسان ، لمعرفة الأسلوب الذى ينتهجه الفرد فى سبيل تحقيق أهدافه ، وهل دوافعه تجعله يسير فى طريق مستقيم وفقاً لقيم ومثل يرضى عنها المجتمع أم لا ؟ . . وذلك لأنه مما يكشف عن شخصية الفرد بعض المنافسات أو الصراعات التى قد تحدث كجزء من مسيرة الحياة . . كل هذا ينبغى دراسته . . وذلك لأن هناك جوانب يمكن أن نقول بامكان إنسحابها على الناس جميعاً . . كقولنا مثلا « إن الذين يتخرجون فى كلية الطب هم أطباء » . . ولكن رغماً عن أن هؤلاء الأطباء يدرسون مثلا فى كلية واحدة (هى كلية الطب) ، ويتخرجون على نفس الأساتذة . . إلا أننا نجد فى الحياة العملية أن هناك زميلان مثلا . . أحدهما صار له حظ فى الحياة وشهرة وثقة لدى الجماهير أكثر من زميله الآخر ، فلماذا إذن يحدث هذا ؟ . . هنا يتحتم دراسة شخصية الفرد حتى يمكننا أن نخلص إلى شىء ذى قيمة . . وهذه هى النواحى التى نعنيها بصفة خاصة عندما نتحدث عن ضرورة دراسة شخصية الفرد . .

فالشخصية تشير أساساً إلى النواحى التى تميز الإنسان عن غيره من الناس فى الجماعة التى ينتمى إليها . . معرفة العديد من المواقف ذات الطابع الثقافى المحدد . . وهذه المواقف هى التى تؤثر فى مجموع المتعاملين وتجعلهم يصدرون أحكاماً على هذا الشخص . . وهم يستندون فيما يقولون على بعض المواقف المستمدة من تجاربهم الشخصية ، كدليل يرشد ويؤيد صدق ما يقولون . .

وغالباً ما يتحدثون عن المهارة الخاصة التى كشفوها . . وعن الأسلوب المتميز فى المعاملة . . إلى غير ذلك من المعتقدات الشخصية التى يكونها الفرد نتيجة لتجاربه الخاصة . . مثل هذا الشخص المتميز . . يقال عنه بالإضافة إلى كونه عالم . . فهو أيضاً فنان . . ومن هنا نجد أن الطبيب الذى اشتهر

كون لنفسه بالإضافة إلى ما لديه من علم مهارات خاصة مكتسبة نتيجة ممارسته مهنته يومياً . . واستطاعت مواهبه أن تكون له هادياً ومرشداً فى الاستفادة من هذه الممارسة ، بحيث يستطيع فى أسلوب مقبول ، التصرف فى اللقاءات اليومية مع المرضى بالأسلوب الذى يجعلهم يرضون ويقتنعون به . . ويروجون له بين من يعرفون .

إذن ، فالفن هو عبارة عن المهارات المكتسبة فى تطبيق العلم . . بحيث يؤدى هذا التطبيق إلى تحقيق أفضل النتائج ، وبالأسلوب الذى يرضى احتياجات من هم موضع التطبيق .

ومن هذه الناحية ، فان هذا ينطبق تماماً على الإدارة . . فان من يتولى وظيفة إدارية ، أياً كان القدر من العلم الإدارى الذى حصل عليه ، لا يكون هذا دليلا قاطعاً على حسن قدرته فى تصريف الأمور الإدارية . . إنما ينبغى أن يضيف إلى هذه العلوم ، معارف أخرى مستمدة من المواقف التى تقابله ، وما أكثرها فى عالم الإدارة الذى يهتم بالدرجة الأولى بالقدرة على إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين . . فهناك تيار متدفق يتمثل فى المواقف والمشكلات اليومية التى تتطلب الحل . . ومن تفهم المدير لهذه المواقف . . وقدرته على سرعة حل هذه المشكلات بالأسلوب الإنسانى الذى يحقق صالح المشروع ، وصالح القوى العاملة فيه . . هذا الأسلوب لو عرف واشتهر به . . صار مديراً فناناً . . وهكذا . . فان الإدارة بالإضافة إلى كونها علماً . . فانها أيضاً فناً .

هل الإدارة مهنة ؟ . .

والآن . . ننتقل إلى الجزء الأخير من التساؤلات التى أثارها ويثيرها الكثيرون . . أثارها ويثيرها رجال الأعمال . . ويثيرها الطلبة فى قاعات

الدرس . . وكذلك غيرهم من أصحاب المهن الخاصة فى مناسبات عديدة . .

هل الإدارة مهنة ؟ . .

فى الحقيقة الرد على هذا السؤال الذى يثير كثيراً من الجدل والمناقشات ، يتطلب أن نرجع بالقارىء إلى ما قبل نشأة الإدارة العلمية وتطورها ، قبل الثورة الصناعية ، لنتعرف على الظروف التى كانت سائدة ، وما هو موقف المشروعات التجارية وقتئذ ، وبالتالى إدارة هذه المشروعات .

لعل القارىء يعرف الآن ، أن النشاط التجارى فيما مضى لم يكن من المهن المرموقة . أو المهن التى يتطلع إليها على وجه الخصوص فئة المثقفين ، فقد كانت تعتبر المهن التجارية من « المهن الحقيرة » . . وقد ضربنا مثلا فيما مضى أن نابليون بونابرت حينما أراد تحقير الإنجليز ، وصفهم بأنهم « أمة من أصحاب الحوانيت » . . وكذلك ضربنا مثلا من وصف « أدم سميث » أبو الاقتصاديين حين قال عن رجال الأعمال : « إنهم مجموعة من الرجال ، لا تتفق مصالحهم مع مصالح الجماهير ، وأن مصالحهم غالباً ما تكون فى خداع الجماهير وظلمهم ، وتبعاً لذلك فانهم فى أحيان كثيرة يلجأون إلى خداع الجماهير وظلمهم » ! ! . .

هذه هى بعض الأوصاف التى كانت سائدة فيما مضى عن رجال الأعمال ، وهؤلاء الذين يقومون بالنشاط التجارى . . فاذا كانت هذه هى أوصافهم على ألسنة أبرز الزعماء ورجال الاقتصاد فى ذاك الزمان . فماذا يكون وصف من يتولى إدارة هذا النشاط إذن؟ . . لا شك أن الحقائق التاريخية تؤكد إبتعاد فئة المثقفين عن هذا المجال ، الأمر الذى أدى إلى سيادة مفهوم . . أن « الذى يملك . . هو الذى يدير » وهو ما أطلقت عليه المراجع العلمية . . « عصر الإدارة التقليدية » . . غير أنه حدث تطور هائل فى العلوم الهندسية والتطبيقية

بعد الثورة الصناعية . . وترتب على ذلك كبر أحجام المشروعات . . ووجود وحدات للعمل كبيرة . . يعمل فيها عدد كبير من الأشخاص . . وتتركز فيها عناصر الإنتاج ، واقترن ذلك باتساع أسواق الاستهلاك ، وخلق أساليب الائتمان القادرة على المعالجة المصرفية . . كل هذا أدى إلى بروز أنواع متعددة من المشكلات الإدارية التى لم تكن معروفة من قبل . . الأمر الذى فرض نفسه على العلماء لضرورة التخلص من الأساليب التقليدية فى الإدارة . . وخلق أساليب جديدة تساير التطورات العلمية المتلاحقة ، والتى تترك أثراً تطورياً على الصناعة والتجارة ، ومختلف أوجه النشاط الإنسانى فى الحياة .

ومن الأوائل الذين أوضحوا هذا المفهوم « هنرى فايول » الذى قسم أوجه النشاط الصناعى فى المنشات الصناعية إلى ست مجموعات . . أو ست وظائف . . وقال : إن أى منشأة ، سواء كانت بسيطة أم معقدة . . صغيرة أم كبيرة . . فان هذه المجموعات الست من أوجه النشاط أو هذه الوظائف الأساسية ينبغى أن تتوافر فيها دائماً . وأن لا يتولى هذه الوظائف إلا الكفاءات القادرة على القيام بها . . ومن بين هذه الوظائف « النشاط الإدارى Managerial Activities

إذن . . ينبغى علينا أن نقف وقفة تحليلية أمام هذه الحقيقة التى تأكدت منذ أواخر القرن الماضى . . ومطلع هذا القرن . . وهى أن النشاط الإدارى نشاط متميز . . مستقل . . ينبغى أن يتوافر فى جميع أنواع المشروعات أياً كانت أحجامها . . وأياً كانت أنواعها .

غير أن هناك حقيقة أخرى ينبغى أيضاً أن نقف أمامها . . وهى أن وجود هذا النشاط الإدارى « بصورة متداخلة » . . أو « بصورة مستقلة » . . يتوقف على درجة التطور والنمو الذى يحدث فى أى مجتمع من المجتمعات . .

وذلك وفقاً لقاعدة تقسيم العمل التى نادى بها الكثيرون من قبل « هنرى فايول » . . وكذلك معاصروه . . غير أن هنرى فايول يعطى صورة على جانب كبير من الوضوح حين يقرر فيما يتعلق بضرورة الأخذ بتقسيم العمل . . أننا كلما تعمقنا فى الأخذ به . . كلما استطعنا أن نتطور نحو المجتمع الأرقى . . ويضرب مثلا من خلق الله . . فهو يقول : « إن الحيوانات الأميبية » . . وهى الحيوانات الهلامية « وحيدة الخلية » تقوم بتمثيل جميع الوظائف اللازمة لها من أجل الحياة . . غير أنه فى عالم الحيوان . . كما ازدادت هذه الحيوانات رقياً . . كلما ازدادت أعضاؤها وضوحاً وتمييزاً . . وكذلك فى « المجتمعات الإنسانية » . . كلما اطرد نمو جماعة من الجماعات ، استجدت « أجهزة » قادرة على أداء الأمور المستحدثة بأعلى قدر من الكفاءة . . وذلك بدلا من الجهاز الذى كان يؤدى جميع الوظائف من قبل . . ولعل مما يساعد على تحقيق ذلك أن الإنسان هو أعلى المخلوقات رقياً . . حيث ميزه الله بالعقل . . وأن هناك تناسب كامل بين كل عضو من أعضاء الجسم ، مع ما تؤديه جميع أعضاء الجسد من وظائف .

ومن هذا المنطق ، فاننا نوضح أنه كلما ازدادت المجتمعات تطوراً ورقياً . . فان «الوظيفة الإدارية» سيتولاها«المتخصصون» فيها والعارفون بأمورها . . وإذا لم يحدث التطور بالسرعة اللازمة لملاحقة التطور فى العلوم والفنون التطبيقية . . فإن الوظيفة الإدارية تكون « وظيفة متداخلة » . . بمعنى يظن الكثيرون أنهم قادرون عليها ! ! . .

ولعل هذا المعنى ، هو الذى كان فى ذهن « هنرى فايول » حينما نادى « بضرورة تعليم الإدارة » . . بل أكثر من هذا . . كان يرى أن جميع الموظفين فى المنشات سواء كانوا صغاراً أم كباراً ، ينبغى أن يكون لديهم

قدر من المعلومات بالنسبة للوظائف الأساسية فى المشروع . . وهذا القدر ترتفع نسبته من وظيفة لأخرى تبعاً لنوع الوظيفة . . ووضعها فى هيكل التنظيم الإدارى للمنشآت . . حتى نصل إلى المدير الذى ينبغى أن تزداد لديه الأهمية النسبية للقدرة الإدارية على ما عداها من قدرات . . على أن يكون لديه قدر كاف من الإلمام بجميع الوظائف التى توجد فى المنشأة ، حتى يكون قادراً على تنسيق أوجه نشاطها بما يحقق الكفاءة الإنتاجية للمشروع .

وهذا المعنى نفسه ، هو الذى أدى إلى أن يجمع علماء التنظيم والإدارة على ضرورة « تطوير التعليم الإدارى » ، بحيث يوفر هؤلاء الذين يسلكون سبيل التعليم الإدارى القدر من المعلومات ، الذى يمكنهم من تحمل تبعات وظائفهم ، على أن يضيفوا إليه من شخصيتهم . . وقدراتهم ، حيث أنه من الأمور المستقرة الآن ، أن الإدارة لا تستطيع أن تستقل بنفسها .. ولا تستطيع أن تعزل نفسها . . عن العلوم الأخرى .

إن الإدارة مثلا لا تستطيع أن تستقل بنفسها عن العلوم التى تبحث فى طبيعة الإنسان ، ومعرفة الأسلوب الأمثل الذى يمكن عن طريقه توجيه النشاط الإنسانى بالأسلوب الذى يستحسنه ويلقى استجابة لديه . . إن الإدارة مثلا لا تستطيع أن تعزل نفسها عن الوظائف الأخرى التى توجد فى المشروعات سواء أكانت مالية أو إنتاجية أو تسويقية . . الخ . . لأن المدير هو المسئول عن تحقيق التنسيق بين أوجه النشاط المختلف لهذه الوظائف . . ولعل هذا يفسر لنا جميعاً ، ما يجمع عليه علماء التنظيم والإدارة ، من أن الإدارة هى « علم شامل » . . فالإدارة ترتبط بعلوم الاجتماع وعلم النفس . . لتعاملها مع الإنسان . . والإدارة ترتبط بعلوم الاقتصاد لاستخدام نظرياته فى تحقيق أكبر قدر ممكن من من الوفورات الاقتصادية للمشروعات مع مراعاة العامل

الإنسانى . . والإدارة مرتبطة بالعلوم القانونية . . وذلك لكى يسير النشاط فى إطار من قوانين الدولة التى تنظم العلاقات بين الناس بعضهم وبعض ، وبين الناس والمشروع الذى يعملون فيه ، وبين المشروع والمجتمع وبين المشروع والدولة . والإدارة مرتبطة بالعلوم الإحصائية حيث أن تحليل الإنجازات التى تمت فى ضوء الميزانيات التقديرية ، وكذلك التنبؤ بالمستقبل من أهم مهامها . . والإدارة مرتبطة بالعلوم المحاسبية التى تعتبر « العين الحساسة » التى ترى وتسجل حقيقة الواقع يوماً بيوم . . وتستخدم هذا التسجيل بأساليبها التحليلية التى تعطى صورة حقيقية وواقعية عن نتيجة العمليات فى نهاية الفترة الزمنية المقررة . . إلى غير ذلك من ارتباط الإدارة بالعلوم الأخرى ، مما لا يتسع المقام هنا لسرده ، إنما نسوق بعضه على سبيل المثال وليس الحصر ، حتى نعطى بعض الملامح عن القدر من المعلومات الذى ينبغى أن يتوافر فيمن يتولى مهام الوظائف الإدارية .

والآن نتساءل . . هل كان يوجد فيما مضى ، مع تطور أحجام المشروعات . . واتساعها . . وتعددها . . العدد الكافى من الأشخاص الذين لديهم هذا القدر من المعلومات التى تمكنهم من أداء وظائفهم بالكفاءة اللازمة ؟ .

ثم نتبع هذا السؤال . . بسؤال آخر . . هل كان يوجد العدد الكافى من الهيئات التعليمية التى خططت مناهجها وفتحت أبوابها . . لتستقبل الراغبين فى مثل هذه الدراسة ، وليصلوا إلى أقصى درجات العلم الإدارى المتخصص ، مثلما هو قائم فى فروع العلوم الأخرى ؟ .

فى الحقيقة فإن الرد على مثل هذه التساؤلات يعتبر على جانب كبير جداً من الأهمية للتعرف على . . هل الإدارة مهنة أم لا ؟ . . والآن نضرب بعض الأمثلة من واقع مجتمعنا الذى نعيش فيه .

حلاق القرية . . ومهنة الطب :

نحن نعرف جميعاً مدى جريمة الاستعمار فيما مضى ، فيما يتعلق بفرض الجهل والظلام علينا . . ويكفينا أن نعرف أن مستشار التعليم فى مصر أيام الاستعمار هو « مستر دنلوب » وهو خبير صناعة الجلود والأحذية فى بلاده ! . . ونعرف أن سياسات الاستعمار كانت قائمة على ركيزتين . . « فرض الجهل . . وفرق تسد » . . ومن هذا المنطلق لم يوفروا لدينا الأعداد الكافية من الأطباء الذين يستطيعون أن يقوموا بدورهم الإنسانى فى مختلف أنحاء مصر . . الأمر الذى أدى إلى ظهور ما كان يطلق عليه « بحلاق القرية » . . هذا الحلاق هو الذى كان يمارس لدى الفلاحين المهام التى تتعلق بالشئون الصحية . . ووصل الأمر ببعضهم إلى الحد الذى كانوا يجرون فيه عمليات جراحية . . كعمليات استئصال أصابع اليد ، والقدم لشباب الفلاحين حتى لا ينخرطوا فى سلك الجندية ! ! . . (ولنا ملاحظة هنا . . وهى أن الفلاح وقتئذ كان يتهرب من الجندية لأنه كان يعرف أنه يخدم الاستعمار) .

هنا ينبغى أن نتأمل قليلا . . هل حلاق القرية وهو يمارس عملا طبياً يمكن أن يطلق عليه طبيب ؟ ! . . كلا بالطبع . . ثم نتساءل . . هل كونه غير طبيب منعه من مزاولة وممارسة ما يدخل فى نطاق مهنة الطب ؟ . . أيضاً الرد هنا . . كلا بالطبع . . ماذا حدث . . حاربت مصر من أجل الاستقلال . . ووضعت نصب أعينها النهضة العلمية . . وكان أن أخذت الأعداد تتزايد فى الالتحاق بكلية الطب . . وتخرجت بعض الأعداد المناسبة . . وذهب بعضها إلى الريف . . فماذا كان موقف الريفيون منها . . كان حلاق القرية هو موضع ثقتهم وكان ينتشر بينهم مفهوم . . « إن حلاق القرية أكثر قدرة من الطبيب » . . ومع تخريج أعداد من الأطباء . . ظل حلاق القرية يمارس مهنته . . إلى حين ! ! . . فمع التعليم الإلزامى والمجانى . . ومع انتشار نور

العلم والمعرفة . . ومع تزايد أعداد الخريجين فى كليات الطب .. ومع انتشار الوحدات المجمعة التى توجد بها المستوصفات والمستشفيات . . مع كل هذا . . تطورت المفاهيم . . ونبذ الفلاحون حلاق القرية . . واعترف الجميع بأن « الطب مهنة » لا يزاولها إلا هؤلاء الذين يحصلون على ترخيص من الدولة . . ولا يمكن أن يحصلوا على هذا الترخيص إلا إذا توافرت فيهم المواصفات العلمية اللازمة . . وأيضاً التدريب الطبى المقرر تحت إشراف الأجهزة المتخصصة فى الدولة . . وهكذا أصبح الطب مهنة متخصصة مستقرة .

مهنة المحاسبة . .

أيضاً نتيجة للتخلف العلمى فيما مضى ، كان يقوم بوظيفة المحاسب أى شخص مجتهد . . حتى وإن كان عاطلا من أى شهادة من الشهادات ! ! .. فلم تكن توجد أية قوانين بالصورة التى نعرفها الآن . . لكى تنظم مهنة المحاسبة .. وكان نتيجة لكفاح مصر أن عقدت معاهدة عام ١٩٣٦ ، ومن بين ما تقرر فى هذه المعاهدة إلغاء الامتيازات الأجنبية . . وكان نتيجة لذلك أن فرضت مصر لأول مرة منذ احتلالها ، الضرائب عام ١٩٣٩ على الأجانب والمصريين على السواء . . الأمر الذى أدى إلى ازدهار مهنة المحاسبة . . لأن الضرائب تفرض على نتيجة العمليات التجارية . . فمن هم هؤلاء الذين تعترف الدولة بهم لكى يقوموا بهذه المهمة ؟ . . وجدت الدولة نفسها فى وضع يسمح للممارسين حتى وإن كانوا عاطلين من الشهادات العلمية بممارسة المهنة إلى حد معين ! ! .. وكان ترخيصها لهم وقتئذ مؤقتاً تفرضه الظروف المحيطة بالتطور الذى حدث . . فهل استمر الوضع على ذلك حتى الآن ؟ . . الجميع يعرف أن هؤلاء الممارسين ، لم يسمح لغيرهم ممن حاولوا بعد ذلك الدخول إلى مهنة المحاسبة والانتماء إليها.. لم تسمح الدولة لهم بذلك ، لأن الفرصة التى أعطيت لهم ، فرصة محدودة تتعلق بحياتهم لاعتبارات إنسانية ، وصدرت القوانين المنظمة

التى تضع المواصفات فيمن يتولى مهنة المحاسبة . . وهكذا بعد أن كانت مهنة المحاسبة يتطفل عليها أى ممارس لها . . صارت الآن « مهنة » .

المدير . . والموسيقى « والمايسترو » :

أوضحنا فى مرات عديدة أن الإدارة هى القدرة على إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين وأوضحنا أن المدير ينبغى أن يكون له لديه قدر من الإلمام بمختلف الوظائف التى توجد فى المشروع وذلك لأن مهمته بالدرجة الأولى هى تنسيق أوجه النشاط المختلف . . الأمر الذى أوجد نوعاً شديداً من الارتباط بين الإدارة وفروع العلوم المختلفة . . وذلك حتى ينساب النشاط الإنسانى ، وكل مجموعة فيه تقوم بأعمالها التخصصية أو الفنية ، وفقاً للخطة الموضوعة ، وتحقيقاً لهدف معين ، بأعلى قدر من الكفاءة ، وبأيسر سبيل ممكن . . ومما لا شك فيه أن القدر من المعرفة الذى يكون لدى المدير ييسر مهمة الفهم . . وبالتالى مهمة التوجيه . . ثم تحقيق التوافق . . والتكامل والانسجام والتنسيق بين أوجه النشاط المختلف فى إطار من المفهوم العلمى للوظائف الإدارية .

غير أننا ينبغى أن نكون صادقين مع أنفسنا . . هل مقعد الإدارة فى حد ذاته . . مقعد سحرى يصبغ على من يجلس عليه هذه الصفات ! ! . . أم أن المفروض على كل من يجلس على هذا المقعد . . أو من يتولى هذه الوظيفة فى أى مرحلة من مراحل الهيكل التنظيمى والإدارى فى المشروع . . المفروض أن يكون هذا الشخص لديه فعلا المواصفات التى تؤهله لشغل هذه الوظيفة . . هنا حينئذ يمكننا أن نلخص الأمر فى نقطتين :

— هناك وظيفة إدارية . .

— وهناك متطلبات لهذه الوظيفة الإدارية . .

ومن الناحية العملية .. هل يتوافر دائماً فيمن يتولى هذه الوظيفة الإدارية ، الشروط والمواصفات المطلوبة ؟ . . أم أن النظرة العامة فى ظل الظروف المحيطة تسير وفق أسلوب تجعل المجتمع يتقبل أن أى إنسان ، طالما أنه مؤهل علمياً فى أى فرع من فروع العلوم ، وعلى قدر من التخصص الفنى ، يمكن له أن يشغل الوظيفة الإدارية . . مما لا شك فيه أن النظرة العامة التى سادت ، ونعتقد أنها ما زالت سائدة لاعتبارات سنوضحها فيما بعد ، تسمح للحاصلين علمياً على مؤهل عال . . وعلى جانب من الخبرة ، فى تولى الوظائف الإدارية .

إذا كان الأمر كذلك ، فما هو وجه الشبه إذن بين المدير ، وبين « المايسترو » الذى نحاول أن نضرب به مثلا فى هذه الدراسة .

لعل القراء يعرفون جيداً أن « مهنة الموسيقى » كان يزاولها كل من يستطيع أن يلعب على آلة موسيقية . . وكانت تتألف الفرق الموسيقية من بين القادرين على العزف . . وكان الكثيرون منهم يعزفون الآلات الموسيقية « سماعياً » وليس مهماً أو حتما عليهم أن يجدوا العزف وفقاً « للنوتة الموسيقية » . . وكان الأمر اجتهادياً بالنسبة لمن يتولى قيادة الفرقة ، قد يكون علما بكل فروع الموسيقى . . أو قد لا يكون . . ثم تألفت أول فرقة للموسيقى العربية البحتة فى عام ١٩٣٤ . . ثم أخذت دراسة الموسيقى منذ ذلك التاريخ تنمو وتتطور ، تساير التطور العلمى الموسيقى فى المجتمع الأوروبى . . وتخضع الموسيقى العربية فى نفس الوقت للبحث العلمى وتحديد نسبتها والأبعاد بين مختلف درجاتها باستعمال القوانين الحسابية . . ثم استمرت هذه الأبحاث حتى انتهى الأمر إلى استنباط معدلات معينة تعتبر الأساس الذى تبنى عليه ميكانيكية الآلات الموسيقية . . وكذلك علوم وقواعد التأليف الموسيقى والأوكسترالى الحالى . . وهكذا أخذت الحياة فى مصر تأخذ طريقها نحو

النمو والارتقاء . . وصاحب ذلك نمو وارتقاء فى الموسيقى . . وتحتم عليه بالضرورة أن من يتولى قيادة الفرقة الموسيقية وهو ما نطلق عليه « المايسترو » ينبغى أن يكون عليما بدقائق العلوم الموسيقية ، وبتطورها الحديث الذى وصل إلى استخدام ما يطلقون عليه أدق من « الربع تون » .. وهو « الميكروتون » .. ويقوم هذا « المايسترو » بالعبء الأكبر فى تدريب الموسيقيين ، وفى خلق الإبداع الموسيقى الذى يتمثل فى الأنغام الموسيقية التى تنساب من هذه الآلات دون أى نشاز ، ويتم ذلك نتيجة لتحقيق التوافق والتوازن والانسجام بين الآلات المختلفة .

إن الذى يقوم بالتدريب الشاق من أجل الاطمئنان على سلامة أداء كل موسيقى بمفرده على آلته . . ثم سلامة أداء الموسيقيين جميعاً على آلاتهم فى عمل جماعى . . هو « المايسترو » وبعد اطمئنانه الكامل يظهر أمام فرقته الموسيقية فى الحفلات حاملا « عصاه » . . يلوح بها فى اتجاهات تكون لها آثار سحرية فى توجيه أفراد الفريق الموسيقى وخلق الإبداع الذى ينال استحسان وإعجاب السامعين . . وهكذا عن طريق توجيه المايسترو للآخرين . . يتم التنفيذ .

إذن عندنا الآن « مايسترو » . . ينجز العمل عن طريق الآخرين .

تماماً مثل « المدير » . . ينجز الأعمال عن طريق الآخرين .

والآن نعود إلى التساؤل . . هل كل من يمسك « عصا » ويقف أمام الفريق الموسيقى يكون « مايسترو » ؟ . . أعتقد للرد على هذا السؤال ينبغى أن نتعرف على المواصفات العلمية فيمن يتولى قيادة الفرق الموسيقية ، ومما لا شك فيه أنه ليس كل من يمسك « عصا » . . ويقف أمام فريق من الموسيقيين يكون « مايسترو » .

وعلى سبيل القياس . . هل كل من يجلس فى مقعد الإدارة . . أو الوظيفة الإدارية ، ويكون مسئولا عن إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين . . يكون « مديراً » ! ! . . هذا يدعونا إلى أن نتناول موضوع الإدارة والممارسين .

الإدارة . . والممارسين :

لعل القارىء الآن على علم تام بأن التجارب والبحوث الإدارية تعتبر حديثة نسبياً . . وأنها أخذت الطابع العلمى مع تطور أحجام المشروعات وكبرها وتعدد وحداتها . . ويمكن القول على وجه التقريب أن الستين سنة الأخيرة هى التى شهدت روح المثابرة العلمية ، والاجتهاد المستمر من أجل استنباط المبادىء والقواعد التى تكون هادياً ومرشداً للادارة فى مختلف أوجه النشاط . . وأثناء هذا كان العالم بأسره أمام موقف معين .

ـ مئات الآلاف . . بل الملايين من الوحدات التجارية والصناعية . . . الخ .

ـ ظهور الحاجة الملحة إلى إدارة هذه الوحدات بالأسلوب العلمى الإدارى .

ـ عدم وجود العدد الكافى من الهيئات العلمية المتخصصة القادرة على تخريج قيادات تغطى احتياجات هذه الوحدات .

ـ توارث المفاهيم منذ عصر الإدارة التقليدية . . بأن من يملك . . له الحق فى أن يدير .

كل هذا أدى حتماً وبالضرورة إلى وجود طبقة من المديرين الممارسين ، وهذا ما دعى « بريك Brech » وهو من أبرز علماء الإدارة الإنجليز المعاصرين إلى القول :

« أنه على الرغم من أهمية الدور الذى تقوم به الإدارة فى إنجاح المشروعات، فاننا نجد أن الجهود التى بذلت نحو إعطائها ما تستحق من عناية « ما زالت محدودة النطاق » . . إذ نجد بين المديرين الآن أفراداً متخصصين فى فنون أخرى — كالهندسة . . . والكيمياء . . وما إليها من العلوم والفنون . . وقد تطورت الإدارة واستجدت وسائل فنية تعتبر أدوات فى يد الإدارة . . فيجب أن تستعملها فى تصريف أمورها اليومية على خير وجه ممكن ، غير أن هؤلاء الذين يجلسون فى مراكز الإدارة لا يعترفون بهذه الوسائل ، على الرغم من أهميتها وضرورتها للارتفاع بمستوى الكفاية فى المشروعات ، وتحقيق الأهداف التى أنشئت من أجلها، وقد يكون ذلك لأنهم وصلوا إلى مراكز الإدارة بفضل السنوات الطويلة من الخبرة التى قضوها فى مجالات تخصصهم ، لذلك نجدهم يتحيزون عند قيامهم بمهمة الإدارة ، إلى وجهة نظر معينة ، وغالباً « ما تنقصهم القدرة على الإحاطة بالموضوع إحاطة شاملة » ، ونحن لا نستطيع أن نلومهم على ذلك ، لأن استعدادهم ظل مدة طويلة مركزاً فى نواح خاصة من فنهم . . ولم يكن هناك من يرشدهم إلى ماهية الإدارة ومعناها . . فاذا أتيحت لهم الفرصة ليتبوءا مراكز الإدارة ، فلن يستطيعوا التخلص من المقاييس الفنية لعملهم الذى عاشوا فيه ، وتمرسوا به طويلا » .

ولعل من أهم النقاط التى يتضمنها رأى هذا العالم البريطانى البارز فى مجال الإدارة والمارسين . . أن الجهود التى بذلت فيما يتعلق بالإدارة . . أنها « ما زالت محدودة النطاق » . . وأن المارسين للوظائف الإدارية غالباً « ما تنقصهم القدرة على الإحاطة الشاملة لموضوع » .

إذن . . هذا يقودنا إلى أن نصل إلى هذه النتيجة :

— الظروف والأوضاع المحيطة اقتضت وجود مديرين ممارسين .

— هؤلاء الممارسون . . غالباً ما تنقصهم الإحاطة الشاملة بالأمور .

ومما لا شك فيه . . أن الإحاطة الشاملة . . هى وحدها التى تسمح باتخاذ قرار مناسب ، حيث ينبغى أن توءخذ جميع الاعتبارات فى الحسبان عند اتخاذ أى قرار من القرارات . . ذلك إذا أردنا أن يكون القرار صحيحاً وسليما .

الممارسين . . وسبيل الإدارة :

مما لا شك فيه ، أن بعض الممارسين لوظائف الإدارة حققوا نجاحاً ملحوظاً فى بعض المواقع . . بل إن نجاح بعضهم أعطى بعض المجادلين سنداً . . بأن الإدارة ليست مهنة متخصصة . . ودليلهم على هذا هو نجاح بعض هؤلاء الممارسين ! ! . . وفاتهم قبل أن يصدروا مثل هذا الحكم أن يتتبعوا جهود هؤلاء الناجحين ونشاطهم . . وهل هم فى أدائهم وقفوا عند حد معين من علمهم . . أم أنهم بحكم المسئولية التى يضطلعون بها ، وجدوا أنفسهم فى موقف يتعين عليهم فيه أن يستزيدوا من المعرفة تدريجياً . . ثم يستعينوا فى أداء أوجه النشاط بالكفاءات المتخصصة التى تعاونهم فى نشاطهم . . أى أنهم يأخذون على عاتقهم تدريجياً سلوك « سبيل الإدارة » . . أى سبيل التعليم وتطبيق ما يتعلمون على ما يمارسون . . خاصة وأن الثورة الإدارية صارت الآن على كل لسان ، بل هى أكثر دوراناً على ألسنة القائمين على شئون الإدارة فى مواقع دوائر الأعمال . . بل أن الممارسين أنفسهم كثيراً ما نجد على لسانهم وفى توجيهاتهم كلمة «تطبيق الأسلوب العلمى فى الإدارة » ولعل هذه الحقيقة تتضح فى أحدث المراجع العلمية الإدارية التى أصدرها فى عام ١٩٧١ عالم الإدارة البريطانى الشهير Brech وعنوانه

"Construction Management in Principle and Practice".

فهو يقول : « يمكن أن نرى فى المشروعات الصناعية والتجارية بمختلف قطاعاتها عدداً كبيراً من الأمثلة للمديرين والمديرات الذين صنعوا أنفسهم . . . . وهؤلاء هم بالطبع أصحاب مشروعاتهم . . أو ممثلى العائلات أصحاب هذه المشروعات ، غير أنهم بحكم الدور الذى يقومون به . . مديرون .

" British industry and commerce in all its sectors can offer numerous examples of the self-made manager or manageress. These are, of course, owners of their firms, or family representatives, but they are by role managers ".

ثم يستطرد قائلا : إننا نشاهد هنا فى الاقتصاد البريطانى ، المالكين المديرين الناجحين ، الذين تزدهر مشروعاتهم دليلا على نجاحهم . . غير أنه على الوجه الآخر للصورة . . هناك المشروعات التى أدارها الكثير منهم ولم تعد قائمة . . لأنها دخلت فى عداد المشروعات « المفلسة Bankruptcy » أو « المشروعات الفاشلة Business failures » . . وفى بعض السنين نجد أن عدد المشروعات الفاشلة يربو على عشرات الآلاف من الوحدات ! ! . . وعندما تتأزم الظروف الاقتصادية والنقدية مثلما حدث فى أعوام ١٩٦٨ – ١٩٧٠ . . فان أرقام الإفلاس لهذه الوحدات ترتفع بشكل رهيب ! ! . .

" When economic and money conditions get difficult, as, for example, in 1968–1970, the figures rise dramatically ".

هذه الحقيقة جعلت علماء التنظيم والإدارة فى بريطانيا وغيرها من الدول يهتمون بموضوع المديرين الذين يصنعون أنفسهم . . خاصة وأن إفلاسهم وفشل مشروعاتها ، يعود حتما بالضرر على الاقتصاد القومى . . ويتضح ذلك من متابعة الأرقام التى توضح مدى فشل المشروعات التى يتولى الإدارة فيها إما أصحابها ، أو هؤلاء الذين يثقون فيهم وينتمون إلى عائلاتهم . . وأن

الأسلوب العلمى يحتم علينا عندما نرى مشروعاً ناجحاً أداره بعض هؤلاء .. أن نتريث قليلا . . ولا نلقى برأى قاطع على أن هذا النجاح الذى تحقق فى مشروع معين كهذا .. أو بعض المشروعات ، يعتبر دليلا صالحاً على أن الممارسين من الممكن أن يكونوا دائماً ناجحين !! .. لا بد أن نتريث . . وندرسهم . . وندرس مدى الذى اكتسبوه من علم ومن معرفة تتعلق بهذا الموضوع . . ثم ندرس أيضاً غيرهم ، ومدى ما حققوه من فشل . . إن الأرقام دائماً توضح أن الفشل فى جانب هؤلاء الذين لم يتفهموا الإدارة ، دراسة وتطبيقاً . . أى أن الحكم ينبغى أن لا يصدر إلا بعد الدراسة العلمية المقارنة لحصيلة نتائج الممارسين .. بل أن الأسلوب العلمى أيضاً يتطلب دراسة مقارنة بين هؤلاء الممارسين والمشروعات المماثلة التى يتولاها من تأهلوا إدارياً علمياً وعملياً للقيام بهذه المهمة .

الإدارة حتماً فى طريق المهنة :

أوضحنا أن البحوث والدراسات التى تتعلق بالإدارة تعتبر حديثة العهد نسبياً . . وأوضحنا أنه يوجد مئات الآلاف من الوحدات الاقتصادية فى كل مجتمع من المجتمعات . . وهذه الوحدات فى حاجة إلى ما يأتى :

— الحاجة إلى أشخاص على أعلى قدر من الثقافة الإدارية ، وقدر من الإلمام بمختلف الوظائف التى توجد فى المشروع ، وأن يكون هؤلاء الأشخاص على جانب من المرونة العقلية تمكنهم من معالجة مشاكل عملهم التى تنمو وتتطور بسرعة مذهلة .

— الحاجة إلى أشخاص أكثر خبرة . . وأكثر قدرة . . وأعمق تخصصاً ، بحيث يمكنهم معالجة المسائل الفنية الناجحة الناتجة عن التطور التكنولوجى الحديث .

هنا نقف لحظة لنسائل أنفسنا . . هل توجد الأعداد الكافية التي تتوافر فيها هذه الصفات فى مختلف المجتمعات ؟ . . الإجابة كلا قطعاً . . من هنا إذن اكتسب التعليم الإدارى أهميته ، لإعداد طبقة تتوافر فيها المواصفات العلمية التى تمكنها من تناول المشكلات التى تقابلها الإدارة بالأساليب العلمية والفنية ، مع توضيح أهمية المهارة والقدرة على التعامل مع الناس فى تحقيق النمو والازدهار والنجاح للمشروعات .

هذا بدوره يدفعنا إلى أن نتساءل . . هل توجد الأعداد الكافية من المعاهد العلمية الإدارية القادرة على تخريج هذه الأعداد ؟ ! . . أو هل يتوافر فى المعاهد العلمية الإدارية العدد الكافى من أعضاء هيئة التدريس القادرين على حمل عبء هذه الأمانة . . والقادرين على المتابعة الميدانية للخريجين فى عملهم ؟ . .

فى الحقيقة . . الرد على هذا السؤال فى غاية الأهمية . . وذلك لأننا إذا استعرضنا « النشاط المهنى » فى شتى أنحاء العالم ، نجد أن هذا النشاط يتقرر « كمهنة » . . عندما تتوافر الهيئات العلمية الكافية والقادرة على تخريج أعداد كافية تتوافر فيها الصفات العلمية ، والتدريب التوجيهى المناسب .

أما إذا لم تتوافر الهيئات العلمية . . ولم يتوافر العدد الكافى من الخريجين المدربين لتغطية احتياجات المراكز المختلفة . . فمعنى هذا أنه ضرب من المستحيل أن ينادى الذين تأهلوا علمياً وعملياً لممارسة هذا النشاط وعددهم قليل نسبياً بأن يصبح هذا النشاط « مهنة » لأن هذا يعنى حتما أن هناك مئات الألوف من الوظائف ستصبح شاغرة ، لأنه لن يوجد فى المجتمع العدد الكافى من الأشخاص الذين تتوافر فيهم صفات شغلها . . ومن المؤكد أن مثل هذا الموقف لا يرضى أحداً . . لأنه ليس لصالح الاقتصاد القومى أو الاجتماعى . .

إنما الذى ينبغى أن يحدث أولا . . هو السعى الجاد المستمر من أجل إيجاد الهيئات العلمية المتخصصة القادرة على تخريج الأعداد الكافية . ومتابعة التوجيه المهنى لهؤلاء الخريجين . . ثم ترشيحهم لتولى الوظائف المناسبة ... وهكذا بعد أن تتوافر الأعداد المناسبة تنتظم هذه الأعداد فى « منظمات متخصصة » ، مهمتها بذل الجهود من أجل « تنظيم المهنة » وقصرها على الذين سلكوا السبيل العلمى لاكتساب المواصفات التى تؤهلهم لشغلها .

فاذا كان الأمر كذلك . . فان الإدارة هنا فى مصر . . وفى شتى أنحاء العالم فى الطريق لأن تصبح حتما « مهنة » . . ويكفى أن نوجه النظر إلى أن أهمية الإدارة دفعت المسئولين فى بعض الدول أن تقرر قاعدة . . هى أن لا يتولى رئاسة مجالس إدارة المؤسسات أو الشركات فيها ، إلا إذا قاموا بدراسات عليا إدارية فى بعض الجامعات الأمريكية المتخصصة فى مجال المشكلات الإدارية . . إيماناً بالدور الخلاق الذى يمكن أن تؤديه الإدارة المحترفة فى نمو وازدهار مختلف الوحدات .

وأخيراً . . علينا أن نقدر تماماً الجهود التى تبذل الآن نحو التدريب المستمر لتوضيح الأسلوب العلمى للقيام بالوظائف الإدارية ومعالجة مشكلات التطبيق . . فان هناك كثيراً من البرامج تعقد الآن للقيام بهذه المهمة ، تقوم بها الجامعات . . ويقوم بها الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، ومعاهده المتخصصة فى هذا الشأن . . كالمعهد القومى للادارة العليا . . ومعهد الإدارة العامة . . الخ . . وغير ذلك من مراكز البحث والتدريب المتخصصة . . أى أن الدولة عرفت طريقها إلى رفع الكفاية عن طريق التدريب .. وبدأ التدريب يأخذ مكانه فى جميع الأجهزة وعلى كافة المستويات ، فقد ارتفع التدريب إلى مستوى أعضاء مجالس الإدارة والمديرين فى الهيئات العامة والشركات ، بحيث لم يعد يشعر هؤلاء بغضاضة فى تلقى دراسات على مستوى الإشراف

والتوجيه ، من ذوى التخصص العالى ، وخاصة فيما يتعلق بالوظائف الإدارية . . وانفسح المجال أمام هؤلاء المديرين لمباشرة التدريب بأنفسهم لمن هم دونهم من مديرى الإدارات والأقسام فى مختلف الفروع . . بحيث أمكن عن هذا الطريق نقل أقصى قدر ممكن ولازم من القدرات والكفايات التدريبية إلى سائر المستويات . . مرحلة بعد مرحلة . . ومستوى بعد آخر . . مما نعتقد أنه لو استمر بجدية وحماس وإيمان ، فانه سيكون له أثره لو أحسن تطبيقه ، فى تحقيق سلامة الأجهزة كلها من قمة الهرم حتى قاعدة البناء .

كما وأن علينا أن نتذكر القاعدة التى أوضحها « هنرى فايول » منذ مطلع هذا القرن . . وهى : أنه كلما ازدادت الدول رقياً . . كلما أخذت بقاعدة تقسيم العمل ، ومبدأ التخصص .

فاذا كان الأمر كذلك . . وإذا كنا قد أخذنا بأسلوب التدريب الشامل . . ودخلت العلوم الإدارية إلى كلياتنا ومعاهدنا المنتشرة فى شتى أنحاء مصر . . فان هذا يبشر بأن الإدارة ستأخذ طريقها حتما بعد فترة من الزمان ، قد تقصر أو قد تطول . . لكى تصبح « مهنة » .

القدرة الادارية ووظائف المشروع

MANAGERIAL ABILITY & CONCERN FUNCTIONS

يستخدم المديرون أقصى طاقاتهم وإمكانياتهم العلمية الإدارية ، ومهاراتهم المكتسبة ، لكي يحققوا للمشروعات أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية ، مع مراعاة العامل الإنسانى . . ومما لا شك فيه أن تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية ، يسهم فى تحقيق التمويل الذاتى ، وهذا العنصر يعتبر على جانب كبير من الأهمية فى تدعيم المراكز المالية للمشروعات هذا فضلا عن أنه يسهم فى تنمية المشروعات وازدهارها وتقدمها . من أجل ذلك فان الاقتصاديين ينظرون إلى الإدارة كعنصر من عناصر الإنتاج . . فهى من هذه الناحية تشبه رأس المال ، والعمل ، والموارد الطبيعية . . كما أنها تمتزج مع هذه العناصر بنسب مختلفة فى عمليات الإنتاج .

وقد أوضحنا أنه ينبغى على المدير أن يكون على أعلى قدر ممكن من القدرة الإدارية . . كما وينبغى أيضاً أن يكون على قدر من الإلمام بوظائف المشروع ، وذلك حتى يمكنه أن ينسق بين مختلف أوجه النشاط فيه ، ويحقق أهداف المشروعات فى الإنتاج وبالتالى تحقيق أرباح .

ولعل من الأمور الواضحة ، أن مهمة المدير تزداد تعقيداً إذا ما أخذت المجتمعات بأسباب التصنيع ، فان هذا يترتب عليه بالتالى ظهور منظمات كبيرة لتجارة الجملة ومؤسسات مالية كبيرة ، إلى جانب السكك الحديدية والموانى ، والمرافق العامة والمصانع . . وكل هذه الوحدات تحتاج إلىقدرات إدارية عالية فوق المستويات العادية التى تكون غالباً هى السائدة فى هذه

المجتمعات . . ثم إن الأمر يزداد تعقيداً كلما أصبح المجتمع متقدماً فى الصناعة . . إذ يرتبط هذا التقدم بنمو المؤسسات المصرفية المعقدة ، والمشاريع الصناعية الواسعة ، والمكاتب الحكومية الكبيرة ، واحتاج المجتمع بالتالى إلى أعداد كبيرة من الإخصائيين الفنيين والمديرين الماهرين القادرين .

كما ويلاحظ أنه كلما اتسعت الأسواق ، أصبحت المشاريع أكثر تعقيداً . . فالأسواق العالمية أسواق معقدة ، وتحتاج إلى اطلاع واسع ومعرفة أدق ، هذا فضلا عن التعقيد الناتج عن تعدد أسعار البضائع المعروضة فيها وأنواعها ، بحيث يتطلب الأمر وضع مواصفات فنية تفصيلية . . وقد يكون ثمن القرارات الخاطئة فادحاً فى هذه الأسواق الواسعة . . ومن أجل ذلك تتطلب الإدارة العلمية ضرورة وجود وظائف إدارية متخصصة مثل بحوث التسويق وإدارة المبيعات . . الخ .

ومن مظاهر مجتمعنا الدولى المعاصر ، أنه مجتمع تسود فيه متغيرات عالمية ، فى مجالات السياسة والاجتماع ، وهذه المتغيرات تترك آثارها على المشروعات الكبيرة التى تتعامل مع الأسواق الخارجية ، الأمر الذى يجعل هذه المشاريع فى وضع يستلزم معه أن يكون لديها خبراء فى شئون الضرائب والقانون والعلاقات العالية ، والتخصص قدر المستطاع فى الشئون السياسية والاجتماعية . . الخ . . إلى غير ذلك مما يوضح الكفاءة العالية جداً التى ينبغى أن تتوافر فى الإخصائيين والكفاءات العالية جداً التى ينبغى أن تتوافر على وجه الخصوص فى المديرين الذين ينبغى أن يكونوا على قدر من الفهم والإلمام بمختلف هذه الفروع ، لأنهم يقومون بعملية التنسيق بين أوجه النشاط المختلف .

وإذا كان يتعذر علينا فى هذه الدراسة أن نقوم بعرض تفصيلى لكثير

من الوظائف التى تتطلبها المشروعات وفقاً لنشاطها ، إلا أننا نفضل أن يكون الدارس على قدر من الدراية ببعض هذه الوظائف ، تاركين التفصيلات للمراجع المتخصصة فى هذا الشأن .

ونحب أن نوضح إلى أننا سبق أن ذكرنا أن « هنرى فايول » كان يرى أن أى منشأة صناعية سواء أكانت بسيطة أم معقدة ، صغيرة أم كبيرة ، تحتاج لأوجه النشاط الست الآتية : النشاط الفنى ، والنشاط التجارى ، والنشاط المالى ، والنشاط التأمينى ، والنشاط المحاسبى ، والنشاط الإدارى .. وقد حدد « هنرى فايول » المنشآت الصناعية بالذات ، ذلك لأن هذه المنشآت تحتاج لوجود الوظيفة الفنية . . « والوظيفة الفنية لا توجد إلا فى المنشآت الفنية المعقدة التى تقوم بعمل صناعى ، وهى تشمل الأبحاث الفنية من تحليل كيميائى ووضع الرسوم والنماذج وعمل الحسابات المختلفة لأجزاء السلعة المنتجة والتصميمات والتقديرات الفنية ودرس التحسينات . . الخ » .

وكبار الموظفين الذين يقومون بهذه الوظيفة مهندسون إخصائيون فى عمليات الإنتاج وهم الذين يقومون عادة بتنظيم أعمال المصانع والورش وتتم العمليات الصناعية بواسطة رؤساء الورش والمقدمين ورؤساء طوائف العمال .

والمنشآت التجارية سواء أكانت كبيرة أم صغيرة تحتاج إلى المجموعات الخمس الأخرى من أوجه النشاط التى ذكرها « فايول » .

ويهمنا أن نشير إلى أنه ليست هناك ثمة خلاف كبير بين « فايول » والمحدثين من العلماء الإدارة ، وذلك لأن « فايول » استعمل فى بحثه كلمة « نشاط Activities » بالإضافة إلى استعمال كلمة « وظيفة Function » ، فالنشاط التجارى أو الوظيفة التجارية نراه قد قسمها تقسيمات فرعية . . « كالبيع Buying ، والشراء Selling ، والمبادلة Exchange

بينما المراجع الأمريكية الحديثة تطلق على كل فرع من هذه الفروع إما كلمة نشاط ، أو كلمة وظيفة . . دلالة على أن كل فرع من هذه الفروع قد تطور ، وأصبح يوجد فيه متخصصون تعمقوا فى بحوثهم ودراساتهم إلى الدرجة التى تسمح بالأخذ بهذا التطور فى التقسيم الوظيفى فى عصر التخصص العلمى الذى نعيش فيه الآن .

وفيما يلى نذكر بعض وجوه النشاط فى المشروعات التجارية والصناعية ، بالإضافة إلى ما سبق أن ذكرناه عن النشاط الفنى والنشاط الذى يتعلق بشئون الأفراد .

وظيفة الإنتاج :

توجد هذه الوظيفة فى المشروعات الصناعية ، التحويلية منها أو التجميعية وتستهدف هذه الوظيفة تحقيق إنتاج السلع وفقاً للمواصفات الفنية اللازمة للانتاج الصناعى ، والتى تقوم الهيئة العامة للتوحيد القياسى بوزارة الصناعة بوضعها هنا فى مصر ، بواسطة لجان فنية متخصصة يختار أعضاؤها من كبار الإخصائيين ، ويراعى فيهم تمثيل المنتجين والمستهلكين بجانب الإخصائيين . .

ويقول « س. ا. فيرجسن C.E. Ferguson » عن وظيفة الإنتاج أنها « تعمل وظيفة الإنتاج على تحقيق أقصى طاقة إنتاجية يمكن الحصول عليها ، من مجموعة العناصر التى تسهم فى الإنتاج ، أى أية مجموعة من كميات . . أو محتويات . . أو تدفق خدمات . . إلى غير ذلك من المدخلات » .

وفيما يلى النص :

" A production function shows the maximum out-put attainable from any specified set of inputs, i.e. any set of quantities of ingredient inputs and flows of services of other inputs ".

ولعل من المشكلات الحادة التى تعانيها الإدارة فى أى نشاط إنتاجى ، هى مشكلة التوفيق بين مصادر الضغط المختلفة على الإنتاج . . والتى تتمثل فى مصالح المستهلكين وخفض الأسعار بالنسبة لهم ، مع اقتران هذا الخفض بتحسين السلعة . . ومع مطالب العمال المستمرة لرفع الأجور وتخفيض ساعات العمل . . وفى اهتمام الدولة أو أصحاب الأعمال بتحقيق فائض . . وقد تطلب التغلب على هذه المشكلة وتحقيق أهداف المجتمع فى التقدم والنمو ، أن تعمل مختلف الوحدات على رفع درجة الكفاية الإنتاجية ، حيث أنه يمكن بهذه الوسيلة تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية . . الأمر الذى يؤدى إلى نقص تكلفة الوحدة المنتجة ، مع زيادة أجر العامل فى خلال الفترة الزمنية التى يسهم فيها العامل بالعمل فى الإنتاج .

ومما لا شك فيه أن تحقيق رفع إنتاجية العامل هو الشغل الشاغل لإدارات الإنتاج فى مختلف الوحدات . . أياً كانت هذه الوحدات . . سواء أكانت صناعية . . أو زراعية . . أو خدمات . أو توزيع . . الخ . . وهذا التنويع هو الذى ترتب عليه صعوبة إيجاد مقياس . . أو معيار . . أو نمط . . يمكن عن طريقه قياس الكفاية الإنتاجية المناسبة . غير أن هذا لم يمنع المشتغلين فى هذا الموضوع بوضع هذه المقاييس ، وتطويرها وفقاً للظروف المحيطة ، والمتغيرات التكنولوجية التى يشاهدها العالم ، فى مجتمع دولى تستحدث فيه المخترعات والأساليب الفنية الجديدة كل يوم .

ولعل من المهم أن نوضح أن أى مجتمع من المجتمعات يهتم بوظيفة الإنتاج للأسباب الآتية :

— إن السياسات الاقتصادية تتطلب دائماً التوسع فى التصدير وعلى وجه

الخصوص المنتجات الصناعية ، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق رفع الإنتاج وخفض التكاليف ، وذلك حتى يمكن مقابلة المنافسة الخارجية .

— تقضى السياسة العامة فى الدولة ، أن تصل السلعة إلى المستهلك المحلى بأقل سعر ممكن مع المحافظة على مستوى إنتاجها .

— تحقيق هذه الأهداف يتطلب وضع المواصفات القياسية ومراقبة تنفيذها .

— دراسة تكاليف الإنتاج ، وإمكانيات خفضها ، حتى وإن اقتضى الأمر التدخل فى تحديد السعر ، وذلك إذا وجدت أى مغالاة ضماناً لحق المستهلك .

ومما لا شك فيه أن وظيفة الإنتاج إذا طبقت وفقاً للأساليب الإدارية والفنية الحديثة ، فانها تسهم فى تحقيق نهضة صناعية شاملة ، تهدف إلى رفع مستوى الحياة للمواطنين . . وتوفير الرخاء لجميع طبقات الشعب . . وتدعيم الاقتصاد القومى .

الشراء :

توجه المشروعات التجارية والصناعية اهتماماً كبيراً نحو شراء بضائعها ، وهى تعتمد فى ذلك على ذوى الخبرة والكفاية من الفنيين والإداريين .

ومهما يكن من شىء فانه يجب أن تتوافر فيمن يقومون بالشراء . « القدرة على التنبؤ »بمختلف أنواع السلع التى يقبل العملاء على شرائها ، وأن يراعوا فى ذلك أهداف المشروع .

أو بمعنى آخر يجب على الذين يقومون بمهمة الشراء للمنظمة التى يعملون فيها أن يراعوا أهدافها حتى يمكن لجهودهم أن تكون فعالة ومثمرة . وهذا

يتطلب وجوب توافر الكفايات الفنية التى تحسن القيام بمهمة الشراء ، وذلك لأنه « يترتب على الدقة فى القيام بشئون الشراء . وعلى كفاية القائمين بأعماله نجاح عمليات الإنتاج وتسهيل وظيفة البيع » .

وفى الخارج تلجأ بعض المنظمات ذات النشاط المماثل إلى التعاون سوياً عن طريق تجميع مشترياتها والاتجاه بها رأساً إلى مصادر الإنتاج ، فان هذه السياسة تساعد كثيراً على الحصول على خصم الكمية ، ويطلقون على مثل هذا النوع من التعاون اسم « الاتفاقات التعاونية » Cooperative agreements وعلى المشروعات المختلفة أن تراعى فى سياستها للشراء ضمان وجود السلع باستمرار ، وذلك بتقرير حد أدنى للمخزون من هذه السلع تتخذ الإجراءات للشراء عند بلوغه . على أن تأخذ المشروعات فى اعتبارها مدى الزمن الذى يستغرقه تنفيذ الطلب . وقد أطلق على الفترة التى يستغرقها تنفيذ الطلب فى أمريكا اسم « الفترة المرشدة Lead time » ولمعرفة مدى هذه الفترة تلجأ بعض المنشآت فى الخارج إلى الاستفسار من مصادر الشراء التى تتعامل معها عن مدى الفترة التى تستطيع تنفيذ الطلب فيها حتى تكون على هدى من ذلك عند إرسال الطلب بحيث تصل إليها السلع فى الوقت المقدر والمناسب. ويجب أن تحرص المشروعات على ألا يتعدى المخزون حداً معيناً ، فان كثرة المخزون تؤدى إلى ارتفاع تكلفة المشتريات ، وهذا قد يؤدى إلى ارتفاع أسعار بيعها أو تقليل الربح الذى يعود على المشروع .

ويمكن القول فى إيجاز أنه يقع على عاتق الذين يقومون بمهمة الشراء أن يراعوا فى ذلك شراء النوع المناسب والكميات المناسبة ، بحيث تكون فى متناول الجمهور فى الوقت المناسب .

البيع :

« تشمل وظيفة البيع المجهودات الشخصية وغير الشخصية التى تبذل لحث العميل المرتقب على شراء سلعة أو خدمة ومساعدته على هذا الشراء أو على تقبل فكرة لها أهمية تجارية عند البائع » . وتلجأ المشروعات التجارية والصناعية إلى الطرق العلمية لتنشيط مبيعاتها .

وقد يكون من أهم العوامل التى تساعد على ذلك اختيار رجال البيع الذين يحسنون مقابلة العملاء ويتقنون فن خدمتهم ، فان هذا يساعد كثيراً على تقوية ولاء المستهلكين للمشروع ، واستمرار تعاملهم معه ، فضلا عن أنه يؤدى إلى زيادة عدد العملاء .

ومما يساعد على زيادة المبيعات أن تكون لدى المشروعات بحوث ودراسات تعين على معرفة أنواع السلع التى يقبل المستهلكون على شرائها ، والتنبؤ بأرقام مبيعات هذه السلع ، فان معرفة المبيعات المحتملة ييسر وضع الخطط لتحقيق هذا الرقم .

كذلك مما يساعد على زيادة المبيعات تدريب رجال البيع وزيادة خبرتهم فى أنواع السلع التى يتعاملون فيها وإلمامهم مع ذلك بأهداف المشروع .

الإعلان :

الإعلان بمختلف وسائله يعتبر عاملا فعالا فى ترويج المبيعات ، وعلى هذا نجد أن هناك بعض المشروعات فى مصر لا تهتم به ولا تضعه فى المكان اللائق به من الاعتبار والتقدير ، ولعل ذلك يرجع إلى نقص الكفايات العاملة فيها .

وأعتقد أنه يجب على المشروعات التجارية والصناعية أن تولى الإعلان

ما يستحق من رعاية واهتمام ، وأن تقتدى فى ذلك بالمنشآت التجارية والصناعية الناجحة والتى ساعد الإعلان على تنشيط مبيعاتها وازدهارها .

والإعلان يجب أن يكون له رسالة أعمق من أن يكون مجرد وسيلة لترويج المبيعات . إذ يجب أن يعمل على أن يخلق وعياً استهلاكياً بين المستهلكين بصفة عامة ، ومستهلكى السلع المنتجة بصفة خاصة ، حتى يحارب بذلك المشتغلين والمضللين والانتهازيين.

ويجب على المشروعات التجارية والصناعية أن تلجأ إلى الطرق العلمية فى تخطيط الحملات الإعلانية والتى تراعى استخدام وسائل الإعلانات المناسبة التى تساعد على تحقيق أهداف المشروع ، وهى تراعى فى ذلك ما يأتى :

أولا : يعتبر ضرباً من ضياع الأموال توجيه الإعلانات إلى غير الطبقة التى يرجى أن يكون العملاء منها .

ثانياً : يجب مراعاة الكفاية فى تقسيم الإعلان بحيث يحقق الغرض المقصود منه . ويرى البعض بأنه لا بد من التزام نسبة معينة من مجمل الربح بحيث لا يتعداها ما يصرف على الإعلان ، والأفضل عندى أن يتم تحديد ذلك فى ضوء الدراسات التى يقوم بها المختصون بتخطيط الحملة الإعلانية ، وأن يراعى فى ذلك تحقيق التعاون الكامل بين القائمين على شئون البيع وشئون الإعلان .

ثالثاً : يجب أن يكون الغرض من الإعلان هو البيع ، أو المساعدة على البيع ، أو ترويج لفكرة ، والإعلان الذى لا يحقق ذلك عن طريق مباشر أو غير مباشر يجب تفاديه .

العلاقات العامة :

ترجع العلاقات العامة بمفهومها اللغوى العام إلى أول عهد البشر بالحياة ، فإن تجمع الناس فى أى مكان وفى أى زمان ينشأ عنه بالضرورة الاتصالات والمعاملات والارتباطات «ولا شك أن إقامة المدن، ونشأة التجارة . وتكوين الهيئات السياسية ، قد نشأ عنه نوع من العلاقات العامة قد يكون جيداً وقد يكون رديئاً » .

ولكن العلاقات العامة بمفهومها الحديث أصبحت ميداناً من ميادين الإدارة يستقل ببحوث ودراسات خاصة ويقوم على مفاهيم منظمة تعتبر عنصراً فى الإدارة الناجحة للمنشات على جانب كبير من الأهمية .

وعرف بعضهم العلاقات العامة بأنها « الفن والعلم الذى يبحث هذه المشكلة الصعبة وهى . . . كيف يوطد الفرد أو المنشأة علاقتهما مع غيرهما من الأشخاص والمنشآت » .

ولكنى أعتقد أن إطلاق كلمة « العلم » على العلاقات العامة سابق للأوان . فانه لم يتم الاتفاق على قواعد عامة مقررة فى هذا الشأن يصح أن يطلق عليها اسم « علم » كما أن العلاقات العامة تقوم على حسن تنسيق العلاقات داخل المنشات وتوطيدها مع المجتمع الذى تعيش فيه بحيث تكسب ثقته ورضاءه عن نوع النشاط الذى تزاوله . والوسائل التى تتبع لتحقيق هذا الغرض لم تتبلور بعد فى مجموعة من الأصول والقواعد الثابتة يطلق عليها اسم « علم » . غير أنه يمكن القول أن العلاقات العامة تتبع سبل البحث العلمى فيما تقوم به من أبحاث ودراسات .

وقد عرفها Denny, Glenn بأنها الطريقة التى تستخدمها الإدارة للحصول على السلعة الحسنة والفهم المتبادل بين المنظمة وعملائها وموظفيها

والجمهور بوجه عام . وهى تستطيع الوصول إلى هذا الغرض فى الداخل عن طريق تحليل أعمالها الداخلية أو تصحيح الأوضاع فيها ، وفى الخارج عن طريق إنتهاج السياسات وبذل الجهود وتقديم الخدمات التى تكسبها رضاء الجمهور عنها واطمئنانه إليها .

والمشروعات التجارية والصناعية أحوج ما تكون إلى العناية بالعلاقات العامة فى إدارتها فيجب أن تبذل الجهود المتواصلة لتوطيد العلاقات بينها وبين المجتمع الذى تعمل فيه ، لكى تتمكن من خلق صلات ودية مع غيرها من الأفراد والجماعات والمنشآت تقوم على الفهم المتبادل والمعرفة لأهدافها وما تعمله من أجل توفير أسباب الرفاهية والعيش الكريم للمواطنين ، فضلا عن رفع مستوى الخدمات فى الوطن بوجه عام .

فيزداد بذلك تقدمها ونموها حتى تقترب من تحقيق أهدافها سواء منها ما يتعلق بتحسين شئون أعضائها الاقتصادية والاجتماعية ، وما يتعلق بتحسين شئون المجتمع بصفة عامة .

التمويل :

أن التمويل أمر حيوى جوهرى بالنسبة إلى مختلف المشروعات ، إذ يجب عليها أول ما يجب أن تعد لنفسها خطة تمويلية سليمة ، تتضمن وسائل توفير القدر الكافى من وسائل رأس المال اللازم لها فى مزاولة نشاطها ، بحيث تمكنها توفير مختلف أنواع السلع والخدمات التى يحتاج إليها المستهلكون وسكان المناطق التى تعمل فيها ، وعليها أن تضع فى المكان الأول من الاعتبار عند بدء نشاطها احتمالات التوسع ، وما قد يطرأ عليها من ظروف تضطرها إلى بذل نفقات غير متوقعة ، وقد تبين من دراسات كثيرة أن عدم كفاية رأس المال كثيراً ما يؤدى إلى فشل المشروعات .

وقد ورد فى المجموعة التى يصدرها القسم التجارى بحكومة الولايات المتحدة« أن من أهم العوامل التى تؤدى إلى فشل المشروعات البدء برأس مال غير كاف . فقد تحتاج بعض المشروعات فى السنة الأولى إلى بعض الأموال النقدية لمواجهة النفقات غير المتوقعة ، وبعض المنظمين لا يحسنون إنفاق مصروفاتهم بدقة وعناية ، فيكون من نتائج ذلك أن يجدوا رأسمال هذه المشروعات لها قد نفذ تماماً قبل استكمال المشروع » .

ثم إن المال فى المشروعات هو سبيلها إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية . فاذا توافر لها منه القدر الكافى ، تم تكوينها على صورة لائقة ، وأمكنها أن تكون عميلا ذا أهمية خاصة لدى مصادر الشراء ، فتسمح لها هذه المصادر بخصومات خاصة تميزها عن غيرها من العملاء ، وهذا مما يعينها على الوقوف أمام منافسيها ، ولعلها تبيع بأسعار تفضل أسعارها . وبذلك تزداد مبيعاتها وتتمكن من تحقيق فائض يساعدها على تدعيم مركزها . كما تتمكن عن طريق هذا الفائض أيضاً من تحسين الحالة الاقتصادية والاجتماعية للقوى العاملة التى تعمل بها ، وقد تشارك أيضاً فى تحسين شئون المنطقة التى تزاول فيها نشاطها .

ولهذا يجب على مختلف المشروعات أن تعد لنفسها خطة تمويلية ناجحة والخطة التمويلية الناجحة هى التى تتميز بالسهولة والوضوح ، وتمد بصرها إلى ما بعد احتياجات المشروع الوقتية ، فتضع لها فى حسابها ما يلائمه من الاعتبار والتقدير ، فان أهم ما يجب أن تتضمنه هو التنبؤ . أما التمويل الذى يعتمد على التجربة التى قد تخطىء أو تصيب ، فانه يعنى أحد أمرين إما الإسراف أو تعرض المشروع للخطر .

التأمين :

وهناك أمر هام على المشروعات التجارية والصناعية ألا تغفله أو تهمله لأنه من الإجراءات والاحتياطات التى تدرأ عنها مخاطر المجهول وما قد يحمله المستقبل بين طياته من الحوادث والمفاجآت التى تؤثر فى نشاطها أو تعوق تقدمها أو تؤدى إلى فشلها ، ذلك هو التأمين على ممتلكات المشروع ضد مخاطر الحريق والسرقة . كذلك التأمين على من يعهد إليهم بشئون مختلفة كأمناء الصناديق والمخازن ، ورجال البيع الذين قد يوكل إليهم تسلم أقسام معينة .

ومن حسن الإدارة أن يشمل التأمين القوى العاملة فى المشروع ، فان ذلك يؤمن العمال والموظفين على مستقبلهم ويشعرهم بالضمان والاستقرار فى وظائفهم ، ومن الوسائل التى تتبع مبادرة المشروعات بتطبيق التشريعات التى تسنها الدولة لمصلحة هذه الفئات ، وتعمل جاهدة على أن تزيد من هذه الضمانات طبقاً لما تيسره لها إمكانياتها الخاصة ، وما يتفق مع رسالتها . ولا شك أن قيامها بذلك يساعد كثيراً على رفع الروح المعنوية ، فان معظم الذين يقع على عاتقهم مهمة الإدارة التنفيذية يؤمنون بأهمية ارتفاع الروح المعنوية ، ويرون فيه قوة دافعة فى المنظمة . هذا إلى أن ذلك يساعد على غرس روح الإيثار والتعاون الاختيارى فى تحقيق الهدف المشترك ، وكذلك يخلق جواً من التعاون المثمر الذى ينعكس أثره على زيادة الإنتاج .

ومن أجل ذلك تتجه المجتمعات الناهضة إلى تأمين الفرد ، واعتباره طاقة خلاقة تساهم فى بناء المجتمع ، ومن هنا اتجه تفكيرنا الثورى إلى سن التشريعات التى من شأنها أن ترتفع بالإنسان فوق مستوى الآلة ، إذ بينما كنا نرى فيما مضى أرباب الأعمال يهتمون بالآلات وصيانتها ، كانوا يتهاونون تهاوناً معيباً فى حق

سيد الآلة ومحركها وهو العامل ، ولا يعطونه حقه من التقدير والرعاية ، وهذا ما تداركته مصر عندما أصدرت قانون التأمينات الاجتماعية رقم ٩٢ لسنة ١٩٥٩ ، إذ كفل هذا القانون تأمين العمال وذويهم من بعدهم تأميناً إجبارياً ضد أربعة أنواع من المخاطر التى يتعرضون لها ، وهى :

١ ــ التأمين ضد إصابات العمل بمعناها الواسع ، ويقصد بها الإصابات التى تقع نتيجة حادث بسبب العمل وفى أثناء تأديته . والأمراض المهنية التى يصاب بها العامل بسبب اشتغاله بعمل معين وفقاً للجدول المرفق بالقانون .

٢ ــ التأمين ضد الشيخوخة .

٣ ــ التأمين ضد العجز الكامل قبل بلوغ الشيخوخة .

٤ ــ تأمين أسرة العامل ضد وفاة عائلها لسبب خلاف إصابات العمل .

وقد نص القانون المذكور على وجوب اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيق نوعين آخرين من التأمين استكمالا للضمان الذى يوفره المشروع لعمال الجمهورية العربية وهما : التأمين الصحى وتأمين البطالة وقد صدر فعلا فى مارس سنة ١٩٦٤ القانون رقم ٦٣ لسنة ٦٤ ليحل محل القانون رقم ٩٢ لسنة ١٩٥٩ مقرراً إضافة نوعين جديدين من التأمينات الاجتماعية : التأمين الصحى والتأمين ضد البطالة ثم توالت بعد عام ١٩٧١ ، ١٩٧٣ كثيراً من التشريعات الإصلاحية والتأمينية التى تستهدف نشر مظلة التأمينات على جميع المواطنين .

كل هذه الخطوات تساعد على رفع الروح المعنوية لدى القوى العاملة ، وتخلق فيها الشعور بالولاء نحو العمل ونحو الوطن الذى قدر قيمة الإنسان فأحسن تقديره ، فلم يبق بعد ذلك إلا أن تستشعر القوى العاملة واجبها بما يرتفع إلى مستوى النظام الذى آمن بها وأحسن إليها ، خاصة وقد أنشئت وزارة للتأمينات .

ويلاحظ أن هناك بعض السلع والمواد الخام التى يتعامل فيها فى أسواق البورصة سواء منها الحاضرة أو الآجلة ، كالقطن مثلا يستطيع المتعاملون أن يؤمنوا أنفسهم ضد مخاطر تقلبات الأسعار ، وذلك عن طريق التحويط Hedging ، وبذلك يؤمنون تجارتهم المخاطر التى تتعرض لها نتيجة التعامل مع إحدى البورصات ، عن طريق التأمين والتحويط لدى بورصة مقابلة ونعنى بذلك بورصتى البضاعة الحاضرة والعقود ، هذا فى المجتمعات التى توجد فيها بورصات متخصصة .

الإحصاء والمحاسبة :

من الأمور التى يجب أن توليها المشروعات التجارية والصناعية عظيم اهتمامها وعنايتها التمسك الشديد بمراجعة أعمالها ، وجرد محتوياتها واعتمادها فى ذلك على خير العناصر التى تتصف بالكفاية .

وللأسف الشديد فانه توجد بعض المشروعات التى لا تراعى الكفاية والدقة فى اتباع هذه القاعدة على الرغم من أهميتها ، ومن أن عدم مراعاة الدقة فى اتباعها يعتبر من العوامل التى تؤدى إلى فشل المشروعات .

وقد تطورت الوظيفة المحاسبية حتى أصبحت تشمل كل النواحى الإحصائية التى تفيد فى معرفة الحقائق واستخراج البيانات . وعمل المقارنات ، والتنبؤ بالاتجاهات ، وهذا مما يساعد كثيراً فى رسم السياسات التى يقوم عليها نشاط المشروعات ، كما يعين على تعرف نواحى الضعف واتخاذ ما من شأنه التغلب عليها والعمل على زيادة الكفاية فى المشروع .

وهكذا يجب أن تهتم المشروعات الصناعية والتجارية بالمحاسبة والإحصاء واشتراط الكفايات اللازمة فيمن يقومون بها . . إلى غير ذلك من العوامل السابق توضيحها .

وأخيراً . . فان الإنسان يشاهد فى مجتمعنا الدولى المعاصر ، تطورا اجتماعياً هائلا . . وتغيراً ضخماً من موقف الإنسان من هذا التطور . . فلقد

كان الإنسان فى بادىء الأمر يكره الآلة . . وصار الآن يستخدمها فى كل شىء . . بل صار يطورها بشكل مذهل ليخضعها لإشباع مختلف احتياجاته .. وهذا التطور يستند إلى مراقبة مختلف وظائف العمل وسيادة العلاقات الإنسانية بينها . .

إننا نعيش وسط عالم متحرك . . الأمر الذى يفرض علينا أن نسرع الخطى . . وأن لا نكون متخلفين بحيث تجرفنا دوامة الأحداث المحيطة بنا . . وأن خلق فئة من الإخصائيين الفنيين ، وفئة من المديرين على أعلى مستوى من الكفاءة والقدرة ، ووجود نظام تعليمى ملائم . . لكفيل بأن يحقق لنا سرعة معقولة فى أداء العمل . . وكفيل بأن ييسر لنا مهمة السير قدماً فى خطوط التنمية ، وتحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع المواطنين .

إننا فى عصر . . يحاول فيه الإنسان أن يستكشف الفضاء الخارجى لتسخير إمكانياته لخدمته . . ومن أجل هذا أنشأت الدول الصناعية الكبرى « وكالات للفضاء » . . فلنقرأ معاً هذا الخبر الذى نشر بجريدة الأهرام فى يوم ٥-١٢-١٩٧٣ .

« مرت سفينة الفضاء الأمريكية بايونير — ١٠ مساء الإثنين بأقرب نقطة من كوكب المشترى ، وهى على بعد ١٣١ ألف و ٤٠٠ كيلو متر — الساعة الرابعة والنصف من فجر هذا اليوم ، وتواصل السفينة الآن رحلتها فى الفضاء الكونى بين الكواكب حيث تمر بكوكب زحل وأورانوس وفيتون وبلوتوم ، وبعد مرورها بالكوكب بلوتوم ستترك بايونير ١٠— المجموعة الشمسية وتتجه فى الفضاء الخارجى فى أول رحلة من نوعها تستغرق ٨ ملايين عام نحو مجموعة شمسية أخرى » .

ومن الحقائق التى ينبغى أن تعرف مقترنة بهذا الخبر . . أن المسئولين عن هذا المشروع أعلنوا منذ أكثر من ٢١ أسبوع . . عن أن سفينة الفضاء هذه ستصل إلى هذه النقطة وإلى غيرها من النقط وعلى هذا البعد .. وفى نفس

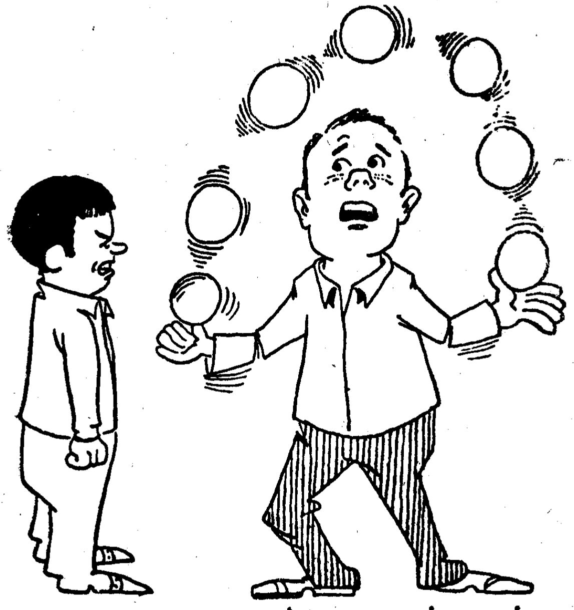
التاريخ . . بالساعة والدقيقة والثانية ؟!! .. بعد أن تكون قد قطعت أكثر من ٢٦٠ ألف مليون ميل !! ..

وكذلك نحن نعرف أن الاتحاد السوفيتي أطلق سلسلة المحطات الأوتوماتيكية الفضائية إلى كوكبي الزهرة والمريخ ، وأن هذه المحطات مكنت من الحصول على مجموعة المعلومات القيمة ، فمثلا نقلت المحطة (فينيرا — ٨) خلال خمسين دقيقة عام ١٩٧٢ معلومات حول كوكب الزهرة من فوق سطحه . . وفي عام ١٩٧٣ وصلت المحطة « مارس — ٦ » إلى سطح كوكب المريخ . . وللمرة الأولى قامت بعمل قياسات بارومترية لأجوائه .

ومن الحقائق التي يعرفها مجتمعنا الدولي المعاصر استخدام فرع الصواريخ الفضائية بصورة واسعة في الاتصالات التليفزيونية واللاسلكية ، وخدمات الأرصاد الجوية ، والملاحة ، ودراسة مصادر الثروة الطبيعية ، والأبحاث الجيوفيزيائية ، والمشاهدات الفلكية . . إلخ .

ولعل هذا يعطي صورة لما يحدث في عالم اليوم . . عالم حضارة ما بعد التصنيع . . حيث تبذل القوة العاملة فيه أقصى طاقاتها وإمكانياتها . . بالعمل الجاد المثمر البناء . . وللمحافظة على معدلات عالية في الأداء . . وعلى أن يشعر كل فرد في المشروع بمسئولية المالك صاحب الشيء . . الأمر الذي يحفزه على أداء الأعمال طبقاً للواجبات المحددة ، والمعدلات المستهدفة . . أن الدول الصناعية تتسابق نحو مستقبل أفضل ، رغماً عن معدلات التنمية التي حققتها . . وقد تختلف هذه الدول في المذاهب السياسية ، أو الجوانب العقائدية . . غير أن كل منها تبذل أقصى طاقة لها لرفع معنويات عمالها ، وخلق الحوافز التي تدفع الجميع إلى العمل . .

ومما لا شك فيه أنه لا يكفي إطلاقاً وجود إشراف دقيق . . أو إدارة حازمة لتحقيق الأهداف . . كلا . . إنما ينبغي أن يرتفع جميع أفراد القوة العاملة إلى مستوى المسئولية بالنسبة لأداء الواجبات الملقاة على عاتقها . . وفي



ينبغى أن لا يتولى أى وظيفة قيادية فى أى مستوى من المستويات ، إلا الأكفاء فعلا . . والكفاءة لها مقاييس علمية متعارف عليها ، بحيث لاتسمح للعلاقات الشخصية أو « الفهلوة » أن تجد سبيلها إلى هذه المراكز . . إن الادارة فى مجتمعنا الدولى المعاصر لم تعد لعبا بالبيضة والحجر !!

لتوصل إلى مستويات عالية للانتاج من حيث الكمية والكيفية . . ويجب أن يسود هذا الشعور جميع المستويات . . من القمة حتى قاعدة البناء . . من رئيس مجلس الإدارة . . إلى نائبه . . إلى المدير العام . . إلى مديرى الإدارات . . إلى المراقبين . . إلى رؤساء الأقسام . . إلى المشرفين . . إلى العمال . ومن أجل هذا نجد قادة البلاد النامية يناشدون شعوبهم ببذل الجهد من أجل التصنيع فنهرو مثلا كان يقول لشعبه « لقد حكم على هذا الجيل بالعمل الشاق » .. وعبد الناصر كان يقول « سنزحف إلى الأمام كشعب واحد نذر نفسه للعمل . . سنمضى فى زحفنا المقدس فى سبيل التصنيع » . . ويقول أنور السادات « على الرغم من الزيادة المستمرة فى الإنتاج ، إلا أننا لم نستطع أن نفى بجميع احتياجات الجماهير التى تتزايد هى الأخرى وتتنوع عاماً بعد عام » . .

ويرجع ذلك إلى أسباب عديدة منها « تخلفنا النسبي فى ميدان العلم والتكنولوجيا وما يعانيه القطاع العام من أوضاع بيروقراطية تقلل من فاعليته » . . ويطالب بمواجهة هذا التحدى عن طريق « إقامة دولة حديثة مسلحة مدنياً وعسكرياً بأحدث أسس العلم والحضارة والتقدم . . وإلا نكون قد حكمنا على أنفسنا وعلى أولادنا من بعدنا بالتشرد » ثم يناشد جماهير شعبه « ببناء دولة لا تقنع باستيراد بعض منجزات العلم الحديث ، بل تزدهر فيها شخصية الإنسان وثقافته . . وتتنوع معارفه وتنطلق قدراته ليقيم بنفسه منجزات العلم على أرضه . . دولة تقوم على الديمقراطية والتكنولوجيا المتطورة باستمرار من أجل زيادة الإنتاج كماً ونوعاً بمعدل ينمو باطراد من أجل زيادة الدخل القومى بمعدل يزيد على معدل نمو عدد السكان . . دولة المجتمعات الصناعية .. دولة العمل المنظم والعزم والإيمان بالقضية » .

ولعل هذا بعضاً مما يجب أن تعرفه جميع القيادات الإدارية فى مجتمعنا ، حتى تتزود الوحدات المختلفة للعمل فى مختلف أوجه النشاط .. الزراعى والصناعى والتجارى . . ينبغى أن يتضح كيف يستخدم الفلاح الأساليب الفنية فى بذر الأرض وجنى الثمار . . كيف يستخرج الشعب كنوز أرضه المتمثلة فى المناجم والمحاجر . . كيف يدخلوا الجميع فعلا عصر التصنيع . . لأن هناك مجتمعات فعلا دخلت عصر « حضارة ما بعد التصنيع » . . كل هذا لن يتحقق إلا بالعمل العلمى المنظم . . وبالقيادات العلمية الإدارية المؤمنة القادرة . . وبالقوة العاملة الفاهمة لدورها . . والقادرة على أداء واجبها . . ولعل هذا يوضح لنا أنه ينبغى أن لا يتولى أى وظيفة قيادية فى أى مستوى من المستويات إلا الأكفاء فعلا . . والكفاءة لها مقاييس علمية متعارف عليها . . وأن لا تسمح للعلاقات الشخصية أو المحسوبية أو « الفهلوة » . . أن تجد سبيلها إلى الترقى إلى الوظائف الأعلى . . ومن أجل هذا سنتكلم فى الباب المقبل عن « التنظيم العلمى وعناصره » . . حتى نتعرف على الأسلوب الذى قاد المجتمعات إلى أعلى درجات الرقى والتقدم .

القدرة الادارية ووظيفة التوجيه الادارى

Managerial Ability and Managerial Function of Direction

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه ينبغى علينا أن نتفهم جيداً مفهوم القدرة الادارية بمعناه العلمى الواسع ، ذلك أن القدرة الادارية تعنى بالدرجة الأولى قدرة المدير على التأثير فى الجماعة التى تعاونه أو تعمل تحت قيادته ، وقدرته أيضاً فى أن يحقق بين هذه الجماعة مفهوم التعاون الصادق فى العمل معاً من أجل تحقيق أهداف المشروع .. وهناك الكثير من علماء الادارة يؤكدون « أنه من الصعب القول أن الجنس البشرى قد انتقل من الحوافز السلبية : كالعقاب الجسدى ، والحرمان من الوسائل التى تمكنه من الحياة وممارسة الحرية ، وتنزيل الدرجة وإشعاره بالاحتقار .. يقول العلماء من الصعب القول أن الانسان انتقل من هذه الحوافز السلبية إلى الحوافز الايجابية مثل المكافآت لتصحيح السلوك ، إن مجتمعنا المعاصر يستخدم كلى الأسلوبين .

وفيما يلى النص :

It is not possible to say that mankind has moved from negative motivation, such as phisical punishement, loss of means of livelihood and freedom, demotion and disgrace, to positive motivation, such as rewards for correction behaviour. In our society both techniques are employed.

الهدف من استخدام الحوافز

ومما لاشك فيه أن الهدف من استخدام مختلف أساليب الحوافز ، سواء أكانت سلبية أم إيجابية ، هو تحقيق أعلى قدر من الكفاءة الانتاجية

فالحوافز السلبية ترى إمكان تحقيق الكفاءة عن طريق إشعار الشخص بالحرمان الذى يعانيه والذى يجعله يحس بالنقص فى حياته ، الأمر الذى قد يدفعه إلى تقويم شئونه . أما الحوافز الايجابية ، فانها تعرض على الأشخاص جوانب تشبع عن طريقها احتياجات الأفراد ، وفى مقابل ذلك تطلب منهم الاستجابة لرغبات رئيسهم conformance to the superior's غير أن البحوث والدراسات النفسية الحديثة كشفت عن أساليب أكثر تهذيباً ورقياً More refined techniques ، هذه الأساليب وجدت استجابة واسعة من دوائر الأعمال ، وذلك لأنها استطاعت أن تحقق الكفاءة الانتاجية للقوى الوظيفية ، ومن هذا المنطق فإنهم ينظرون إلى هذه الأساليب على أنها « أدوات لتحقيق الأداء الفعال للمستخدمين » .

New tools in achieving effective performance of employees.

ونحن نحب أن نوجه نظر الدارسين للعلوم الاداريه ، أن القدرة التأثيرية للمديرين على اتباعهم كانت ومازالت موضع بحوث مستفيضة من العلماء .. فالبعض يتساءل .. هل هذه القدرة التأثيرية هى عبارة عن نوع من التعامل أو معالجة الانسان « كشىء » يمكن إخضاعه لرغبات الرؤساء؟.. إذا كان الأمر كذلك ، فإن مثل هذه القدرة التأثيرية تصبح أمراً مزعجاً ! ! غير أن كثير من العلماء أيضاً يقررون أن الأسس الأخلاقية تعتبر من أهم دعائم الثورة الادارية الحديثة ، فإذا كان الأمر كذلك ، فإنه يمكن مقاومة ذلك عن طريق الوازع الأخلاقى Moral restraint

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن عالم الادارة « تشستر برنارد » قد كتب منذ أكثر من ثلاثين عاماً عن ضرورة الاهتمام بالقيم الروحية والاجتماعية لدى القوى العاملة فى مختلف المشروعات ، وأثر هذا الاهتمام فى تحقيق الكفاءة الانتاجية ، حيث أنه يقول « أن الاهتمام بالاحتياجات الروحية

والاجتماعية ستابعين قد يكون أكثر فعالية فى التأثير عليهم من المكافآت المادية » .

"the attention to the psychic and social needs of subordinates is probably much more effective in influencing people than physical rewards."

ومما لاشك فيه أن عالمنا المعاصر قد أوجد الكثير من الأساليب التى تقوم على وسائل الاتصال الحديثة فى إدارة الأعمال ، والتى يمكن للمدير القادر أن يستفيد منها فى تحقيق أهداف المشروعات ، وفى نفس الوقت تعاون الجماعة معه أو مع بعضها ، وجميع الأساليب الحديثة تحفظ للإنسان العامل عزته وكرامته . وتتطلب وسائل الاتصال الجيدة ضرورة تفهم شخصية التابعين ، ومن أجل ذلك ينبغى إفساح الوقت للتعرف على مايدور فى أذهان المرؤسين ومايرددونه على ألسنتهم ، هذا بالاضافة إلى التعرف على آرائهم ووجهات نظرهم ، ومن خلال ذلك يستطيع المدير القادر أن ينفذ إلى أعماق شخصية المرؤوس ، وبذلك يستطيع أن يستخدم أفضل الأساليب العلمية الحديثة المناسبة لخلق الحوافز . .

ومن الدراسات الهامة التى ينبغى على القيادات الادارية أن تتبعها ، تلك لدراسات التى يقوم بها المعهدالأمريكى للبحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميتشجان Institute for social research at the University of Michigan فهذا المعهد قام منذ عام ١٩٤٧ بدراسات عديدة حول علاقات المديرين بتابعيهم ، وأثرها فى الروح المعنوية والانتاج ، وقد وجد أنه يدخل فى نطاق الروح المعنوية الرضا النفسى عن العمل ، ومايوفره العمل من مظاهر تضفى على الموظف الشعور بالعزة والكرامة Prestige satisfaction ، والاقتناع بالتنظيم الذى يعمل فيه الشخص كنظام ، وكذلك الاقتناع ببعض

الجوانب غير المباشرة ، كالأجور والترقيات وفرص التنقل .. الخ . هذا بالاضافة إلى الفرص التى يتيحها العمل للموظف ليستطيع من خلالها استخدام مهاراته الخاصة .. ومن الجوانب الهامة لهذه الدراسة أنها أوضحت :

« أن هناك بعض الموظفين الذين يشعرون برضاء نفسى كبير عن المنصب الذى يشغلونه ، غير أنهم فى نفس الوقت يشعرون بكثير من عدم الرضا عن المنظمة التى يعملون فيها كنظام »

وفيما يلى النص

Employees may show high job satisfaction but feel very much dissatisfied with the organization as a system.

العقلية الادارية .. وعصر المؤسسات الكبرى

لقد أوضحنا من قبل أن الادارة العلمية منذ نشأتها ، أكدت أنها بالدرجة الأولى « ثورة عقلية » .. وأن هذه الثورة العقلية ينبغى أن يشارك فيها جميع المستويات العاملة فى المشروع ، أيا كان نشاطها أو مراكزها الوظيفية . وتؤكد الدراسات العلمية المرتبطه بالثورة الادارية هذه الحقيقة ، خاصة وأن مجتمعنا الحديث ، صار من خلال تطوره فى الخمسين سنة الأخيرة مجتمع المؤسسات A society of institutions ، ويقول « بيتر دركر » أن أبرز سمات مجتمع المؤسسات أن كافة أوجه الواجبات والمهام الاجتماعية قد أوكلت إلى وحدات كبيرة. ' every major social task has been entrusted to large organizations "

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن المراجع العلمية التى تخرج من الغرب ومن الشرق ، توضح أن مجتمعنا الدولى المعاصر يعيش عصر

المؤسسات الكبرى.. وأن عصر المؤسسات هذا لم يعد قاصراً فقط على تنظيم الدولة وهيكل الحكم فيها ، وتدعيم سلطة المؤسسات الديمقراطية فى ممارسة شئونها ، إن كل هذا صار فى عصر المتغيرات العالمية جزءاً من كل .. فإن عصر المؤسسات شمل مختلف أوجه نشاط الدولة ومرافقها ، بما فى ذلك النشاط الاقتصادى والصناعى والتجارى والثقافى والصحى .. الخ .

ومما لاشك فيه أن الوحدات الكبيرة لكى تدار بأعلى قدر ممكن من الكفاءة ، فإنها فى حاجة إلى استخدام أفضل العقول البشرية .. وعلى قدر توافر هذه العقول يمكن تحقيق معدلات أسرع فى النمو وتحقيق مستوى أعلى من الرخاء والرفاهية للمواطنين .. بل إن هناك الكثير من العلماء ومن بينهم مثلا : العـــــالم الأمريكى « بروفسور دريك د . برايس » يوجهون النظر إلى أهمية هذه الحقيقة فى تطورنا الحضارى المعاصر .. فهذا العالم مثلا يتكهن بأن البشرية ستواجه أزمة لانظير لها . . إنها أزمة فى « العقول » والسبب فى ذلك كما يرى أصحاب هذا الرأى أن المجتمع الدولى نسى فى خضم قلقه على نقص احتياطيات الوقود وغير ذلك من المواد الأولية .. هذا المجتمع ، أو أغلب سكانه وهم على وجه الخصوص دول العالم الثالث ، قد نسوا موارد أكبر قيمة وهى « الموارد البشرية » .. فالعلم هو أهم دعائم مجتمعنا المعاصر .. خاصة وأنه ضرب مثلا من الولايات المتحدة الأمريكية قائلا : « أن أحسن الفروض تؤكد أنه من بين مجموع سكان الولايات المتحدة ، ومع توافر الظروف البيئية الصالحة للعملية التعليمية ، فانه لن يستطيع سوى ٦ ــ ٨ فى المائة من سكان أمريكا أن يصبحوا علماء ، مع ملاحظة أنه يؤخذ فى الاعتبار عند تقدير هذه النسبة أعداد المتخصصين فى أدنى سلم الدراسات العليا المتخصصة ، ثم يستطرد ذاكراً : أنه حتى هذه الأعداد القليلة من العقول البشرية لن يتسنى للمجتمع أن يستخدمها الاستخدام الأمثل فى مجال تخصصها ، والسبب فى

ذلك يرجع إلى أن بعض هؤلاء بإرادتهم الحرة يجد نفسه فى فترة من فترات حياته أنه ليس لديه الرغبة فى تكريس نفسه ووقته للبحث العلمى الذى تخصص فيه ، أنه يفضل مجالات أخرى من النشاط المبدع الخلاق الذى يسعده ويتلاءم مع ظروفه النفسية والبيئية والاقتصادية .

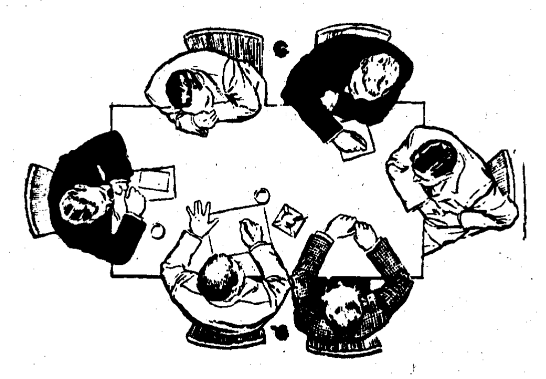
ويرى المحللون من علماء العالم ، أن المؤسسات الكبرى استطاعت أن تحل بعض مشكلاتها عن طريق إغراء « العقول » بالهجرة إليها .. وأن الذى يقرأ الصحف والمجلات العالمية يجد فيها الكثير من الاعلانات عن وظائف خالية فى هذه المؤسسات ، وأن هذه الاعلانات كثيراً ماتوجه رسالتها إلى « سوق العقول » .. وهى غالباً الدول التى توجد فيها هذه العقول ، والتى يتضح من الظروف البيئية التى تعيش فيها هذه المستويات الممتازة أن ظروفها الاقتصادية صعبة .. وأن هذه الظروف الصعبة أمام الاغراء المادى . والظروف المعيشية الأفضل المعروضة عليها ، ستجعلها تستجيب للهجرة إلى هذه المواطن .. ومن بين الدول التى تلجأ إلى ذلك الولايات المتحدة الأمريكية فانها توفر نسبة من حاجاتها من القدرات العلمية عن طريق « استيراد العقول » من البلدان الأخرى وخاصة من البلدان النامية .. ومنها مصر .. ومثل هذا الأسلوب يجعل الدول النامية تصاب بما نطلق عليه « نزيف العقول » .. وبذلك تزداد الدول الغنية غنى .. وتزداد الدول النامية فقراً .. خاصة وأن العلماء يقدرون أن الطريق الذى يتعلم فيه الفرد ابتداء من الصف الأول فى المدرسة الابتدائية إلى الصف الأخير فى المعهد أو الجامعة يمتد حوالى ١٥ سنة ، ثم بعد هذا الدراسات العليا التى لايلتحق بها إلا القادرون عليها ، وهم من الصفوة الممتازة البارزة فى مراحل تعليمها .. هؤلاء بعد المراحل الشاقة من التعليم .. وكذلك ماتتحمله الأسرة والدولة من تكاليف .. بعد

كل هذا .. تستوردهم الدول الغنية فى سهولة ويسر .. أى تأكل الدول الغنية الثمرة بعد تمام نضجها .

من أجل ذلك فان القدرة والعقلية الادارية ينبغى أن تكون فى موقف يحررها من كثير من روتينيات العمل الذى يتسم بطابع البيروقراطية والتخلف وأن ترحب فى نفس الوقت بالمسئولية الكاملة عن النتائج فى نطاق ماتنادى به الثورة الادارية .. وهو «الادارة بالأهداف» ويدخل فى نطاق ذلك التنبؤ والتخطيط فى مجال الاحتياجات الوظيفية والعلاقات الاجتماعية فى المؤسسات الكبرى التى تعتبر من أكبر سمات مجتمعنا المعاصر . . وأن الثورة الإدارية تضع على عاتق القدرة الادارية واجباً على جانب كبير من الأهمية .. وهو ضرورة مسايرة ركب الثورة العلمية والالمام بالتطورات المستمرة فى شتى فروع العلوم ، وضرورة توفر أقصى حد من الدقة فى الكشف عن قدرات الأفراد واستعدادهم ، وتوفير الأسلوب الأمثل للتدريب والتعليم لتحقيق ترابط عضوى بينها وبين التقدم التطبيقى العلمى والتكتيكى والاقتصادى للمؤسسة أو المنشأة أو الوحدة التى يديرونها .. فاذا توافر كل ذلك ، فان التوجيه الادارى يستطيع أن يقوم واجباته التى تسهم فى تطور المشروعات وتقدمها بما يحقق الرخاء والرفاهية ، ليس فقط للعاملين وأصحاب المشروعات ، بل أيضاً بالنسبة للمجتمع الذى تعمل فيه.

مبادىء التوجيه الادارى — Principles of Direction

ينبغى أن يكون واضحاً قبل أن نتكلم عن مبادىء التوجيه الادارى ، أن الهدف النهائى للتوجيه الادارى هو تحقيق التعاون الفعال بين المرؤوسين لتحقيق أهداف المشروع . وفى ضوء هذا الهدف نورد بعض المبادىء التى يمكن أن تسهم فى تحقيق هذا الهدف ، وذلك إذا تم تطبيقها فى إطار من الأصول العلمية للادارة .



تحتاج القدرة الإدارية لتحقيق أهدافها إلى « مجمع العقول » القادر على توفير المعلومات الكافية لهؤلاء الذين يقع على عاتقهم مسئولية تنفيذ البرامج فى الإدارات المختلفة . . وكذلك تحتاج القدرة الإدارية إلى العقول المتخصصة فى مختلف أوجه نشاط المنشأة ، والتى ينبغى أن تشارك إيجابياً فى التخطيط الواعى الذى يساعد على استيعاب وجوه نشاط الإدارات فى اتجاه غاية واحدة . . إن العقول المفكرة هى القادرة على إحداث الثورة العقلية التى تعتبر شعار الإدارة العلمية منذ نشأتها . . فهذه العقول مثلا هى التى تمكنت من أن تغذى الحاسبات الألكترونية التى تستخدمها المؤسسات الكبرى فى تصريف شئونها ولتوضيح ذلك نشير إلى أن هناك حاسباً أليكترونياً فى جامعة « جون هوبكنز » بأمريكا يستطيع أن يقوم بعمليات حسابية فى الدقيقة الواحدة . . لا يستطيع أن يؤديها أنبغ علماء الرياضة إذا عمل أربعة وعشرين ساعة فى اليوم ، ولمدة أربعة آلاف عام ! ! . .

١ ــ مبدأ إسهام الفرد فى تحقيق الهدف :

Principle of Individual Contribution to Objective

ينبغى إعطاء أهمية خاصة للفرد كعضو فى جماعة ، والاهتمام بمدى قيام الفرد بمسئولياته وواجباته طبقاً للمتطلبات العلمية المتقررة للأداء الوظيفى ، فان فى هذا إسهام من الفرد فى تحقيق كفاءة الأداء لعمله ، وبالتالى كفاءة الإنتاج ، وهذا بالتالى يضع على عاتق المديرين مسئوليات متعددة ، ليس منها فقط توجيه الفرد إلى الأسلوب الأمثل للأداء ، إنما ينبغى أن يقترن ذلك بالملاحظة الوظيفية لإمكان أدائها على أفضل وجه ممكن . ومما لا شك فيه أن توافر جميع هذه العناصر ، إذا اقترن بأفضل الوسائل التى تحفز الفرد على العمل فى نطاق الخطط المقررة والمعدلات المستهدفة ، فان ذلك يترتب عليه بالضرورة إسهام الفرد فى تحقيق الهدف من أدائه الوظيفى ، وبالتالى إسهامه أعظم إسهام فى تحقيق أهداف الجماعة .

to assure the most effective contribution possible to the group objectives sought.

٢ ــ مبدأ انسجام الأهداف :

Principle of Harmony of Objectives

يتطلب التوجيه الإدارى السليم ضرورة التأكد من فهم المرؤوسين تماماً للهدف المطلوب منهم ، ومن انسجام هذا الهدف مع الهدف الكلى العام للمشروع الذى يعملون فيه ، وينبغى أن يكون مفهوماً أيضاً أن مسئولية توضيح هذا الفهم والتأكد من توافره لدى القوى العاملة ، تقع على عاتق جميع المديرين أياً كانت مراكزهم فى المستويات الإدارية ، ومواقعهم فى الهيكل التنظيمى للمشروع ، وأن هذه المسئولية تقترن بمعنى على جانب كبير من الأهمية وهو « أنه ينبغى على المدير أن يتأكد من أن تحقيق أهداف المرؤوسين يكون منسجماً مع تحقيق أهداف الجماعة » .

the manager must make the attainment of individual subordinates' objectives harmonize with the attainment of group objectives.

كما وينبغى أن نكون واضحاً أنه ينسجم مع هذا المعنى شعور المديرين بمسئولياتهم قبل المشروعات التى يديرونها ، وشعورهم أيضاً قبل المجتمع الذى تتواجد فيه هذه المشروعات ، وأن مشروعهم إن هو إلا جزء من كل the firm is a part ، ومن هذا المنطق فانه ينبغى على المدير أن يؤدى واجبه باستقامة وكفاية لتحقيق العمل الجماعى بأعلى قدر من التنسيق بين المرؤوسين ، مع سيطرة أن الغرض العام هو تحقيق أهداف المشروع .

The manager is obliged to act with both integrity and efficiency in achieving highly coordinated teamwork among his subordinates with the dominant purpose of accomplishing the enterprise objective,

٣ — مبدأ كفاءة التوجيه :

Principle of Efficiency of Direction.

يمكن القول فى إيجاز أن التوجيه يتصف بالكفاءة ، إذا كانت الأساليب الفنية ، ووسائل الاتصال ، وجميع أوجه النشاط الذى يتضمنه التوجيه ، تؤدى إلى تحقيق أهداف الجماعة ، على أن يكون تحقيق هذه الأهداف بأقل قدر ممكن من عدم الرضى ، وبأقل قدر ممكن من التكاليف أو غير ذلك من النتائج غير الملموسة التى لا يتطلع إليها العاملون نتيجة لما يبذلونه من جهد .

Direction is efficient if the techniques, communications, and activities involved result in the attainment of group objectives with a minimum of dissatisfactions, costs, or other unsought consequences.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه قد يوجد فى بعض الشركات أو غيرها من التنظيمات ، تخطيط تنظيمى على أعلى مستوى من الناحية العلمية ،

أى تخطيط تنظيمى يعمل على إيجاد حالة توازن فى المشروع ، وذلك عن طريق تحديد أهدافه ، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام ، وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، مع بيان السلطات المخولة لها ومسئولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات ، مع بيان أساليب الرقابة الفعالة التى تمكن من التعرف على الانحرافات فى حينها والمبادرة إلى تقويمها . . غير أننا يمكننا القول أن إيجاد مثل هذا التخطيط التنظيمى لا يكفى إطلاقاً للاطمئنان إلى أن هذا التنظيم سيوضع موضع التطبيق السليم ، وهنا يأتى دور التوجيه الإدارى ، « فوظيفة التوجيه الإدارى هو دفع الحياة فى الخطط والتنظيم الموضوع ، فهذه الخطط ينبغى أن تترجم ، وينبغى إرشاد المرؤوسين فى أداء أعمالهم والإشراف عليهم ، والقيادة ينبغى أن تكون فعالة إذا أردنا للمشروع النجاح » .

It is the function of direction which breathes life into plans and organization. Plans and organizational assignments must be interpreted, subordinates must be guided and supervised, and leadership must be effective if the enterprise is to succeed

كما وينبغى أن يكون واضحاً أيضاً أننا إذا أخذنا فى اعتبارنا أن الإدارة هى تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص الآخرين ، فان التوجيه الإدارى يراعى الدقة فى أهم واجباته ، وهى مشكلة العلاقات الشخصية بين الأفراد .

direction bears most precisely on the problem of interpersonal relationships.

٤ ــ مبدأ وحدة القيادة :

Principle of Unity of Command

هناك اتفاق بين جميع علماء التنظيم والإدارة على الضرورة القصوى للأخذ بمبدأ وحدة القيادة ، وأهمية مراعاة الدقة التامة فى الأخذ بهذا المبدأ

حتى يمكن تحقيق التوجيه الإدارى بصورة مثمرة وفعالة على كافة المستويات من التابعين ، وقد أكدت الإدارة العلمية منذ نشأتها على ذلك ، وفى ذلك نتذكر جيداً ما قاله « هنرى فايول » منذ أواخر القرن الماضى ، ومطلع هذا القرن ، حينما قال : « إن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد ، يجب أن يكون لها خطة واحدة ، ورئيس واحد ، ويعتبر هذا شرطاً أساسياً لتنسيق القوى وتركيز الجهود . كما ويجب أن يكون مفهوماً أن وحدة التوجيه ، يقتضيها التنظيم السليم للمشروع بأسره » .

وكما أوضحنا أن جميع علماء التنظيم والإدارة يؤكدون هذه الحقيقة ، ومن بينهم مثلا العالمان « كونتز وأودونل » فمن رأيهم أن التوجيه الإدارى يحقق أقصى فعالية حينما يكون المرؤوسين مسئولين أمام رئيس واحد .

"Direction is most effective when subordinates are responsible to one superior".

ومن رأيهما أن هذا المبدأ يدرأ عن المنشأة الكثير من الشرور ، والتى منها انقسام القوى العاملة عندما تأتمر بأمر رئيسين ، ووقوعها فى مشكلة الولاء وأفضلية تنفيذ التعليمات .

٥ ــ مبدأ الاشراف المباشر :

Principle of Direct Supervision

إن كلمة إشراف مباشر تعنى فيما تعنى الاتصال الشخصى المباشر الذى ينبغى أن يقوم به المدير مع مرؤوسيه لتوجيههم وإرشادهم ، وهذا الأسلوب يعتبر من أفضل الأساليب لنقل الآراء وتوضيح أهداف التنظيم للجماعة ، وحفزهم على الإسهام فى تحقيق أهداف الجماعة . ونجاح مثل هذا الإشراف المباشر يتوقف إلى حد كبير على طبيعة المدير وقدرته الإشرافية وحسن استماعه

إلى مرؤوسيه ومناقشتهم فيما يبدون من آراء وإشعارهم بالامتنان لما يبذلونه من جهد فكرى من أجل صالح العمل المشترك .

كما وينبغى أن يكون واضحاً أن أساليب الإصغاء أو الاستماع غير الكريمة تعتبر من أكبر العقبات أمام تحقيق هذا المبدأ .

Improper listening techniques are stressed as the chief road-block.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن بعض علماء التنظيم والإدارة يضربون مثلا على جدوى حسن الاستماع وقدرته على تحقيق نتائج إيجابية ، بالأطباء النفسانيين ، فان أبرز هؤلاء الأطباء الذين استطاعوا أن يحققوا الشفاء لمرضاهم ، إنما كان ذلك نتيجة لحسن استماعهم لمرضاهم ، فقد تفهموهم ، ونزلوا إلى مستواهم ، وسمحوا لهم بأن يزيحوا عن أنفسهم جميع الأثقال التى تمتلىء بها صدورهم ، وتحدثوا معهم بالقدر الذى يتفق مع مستواهم ، ومن هذا الحديث المتبادل استطاعوا أن يصلوا إلى أعماق شخصيات مرضاهم .

They can enter into the personalities of their patients.

وبذلك استطاعوا أن يكسبوا ودهم وثقتهم ، وبالتالى انتهاج الأسلوب الأمثل لشفائهم . ويمثل هذا المنطق يستطيع الإدارى القدير أن يتخذ من أسلوب حسن الاستماع عن طريق الاتصال المباشر ، يستطيع أن يكسب ود وثقة مرؤوسيه ، وبذلك يستطيع أن يقرر الأسلوب الأمثل للتوجيه .

٦ ـ مبدأ ملاءمة أسلوب التوجيه :

Principle of Appropriateness of Direction Technique.

يعتمد هذا المبدأ أساساً على حسن استخدام مبدأ التوجيه الإدارى ،

« فاذا تحقق ذلك ، فان القائد يكون فى وضع يمكنه من اختيار أسلوب الاتصال الذى يراه أكثر فاعلية مع أعضاء مجموعته » .

Once this is achieved, the leader is in a position to select what he considers will be the most effective means of communication with group members.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن مبدأ ملاءمة أسلوب التوجيه يحمل معنى على جانب كبير من الأهمية ، وهو « أنه ينكر وجود أسلوب واحد للتوجيه الإدارى » .

"Denies the existence of a single technique of direction".

ومما لا شك فيه أن اختيار الأسلوب الأكثر فعالية مع التابعين يعتبر أحد المهارات المكتسبة لدى القائد الإدارى ، وفناً من فنونه المبدعة والخلاقة عند التطبيق . فمثلا قد يعتمد القائد الإدارى فى توجيه لتابعيه على أسلوب المشاركة Participative technique ويتمكن عن طريق مثل هذا الأسلوب من اكتساب ثقتهم وولائهم .. ورغماً عن أن هذا الأسلوب هو الأكثر شيوعاً والأكثر نجاحاً ، إلا أنه ينبغى أن يكون واضحاً أن هناك ظروفاً يجد فيها المدير أنه من الحكمة استخدام الأساليب الاستبدادية .

There are occasions when the manager will be wise to use autocratic techniques.

وهكذا نجد أن الأساليب تتعدد وتتنوع وفقاً للأوضاع والأحوال التى يكون عليها التابعين ، وكما أوضحنا من قبل ، فان المدير أشبه ما يكون بالموسيقى . . « فالموسيقى يغير من طرقه وأساليبه للحصول على الأنغام المضبوطة للأداء الكلى المرغوب فيه » .

The manager must be much like the musican who changes his techniques and approaches to obtain the exact shadings of total performance desired.

٧ـ مبدأ الاتصال الإدارى :

Principle of Managerial Communication

يتطلب تطبيق مبدأ الاتصال الإدارى ضرورة الاهتمام بشبكة الاتصالات وخطوط انسيابها ، سواء من أعلى إلى أسفل ، أو من أسفل إلى أعلى ، أو بين مختلف الإدارات والأقسام التى تقع على مستوى واحد فى الهيكل التنظيمى للمشروع . ومما لا شك فيه أن الهدف من إعطاء عناية خاصة لمبدأ الاتصال الإدارى ، هو إنجاز مختلف الأعمال والخدمات بأعلى قدر ممكن من الكفاءة ، وبأقل فترة زمنية ممكنة ، وعلى أن يتم كل ذلك وفقاً للخطط والقرارات التى تصدر فى هذا الشأن . وإذا كان الأمر كذلك ، فان الاتصال الإدارى يتم مع المرؤوسين والتابعين فى ضوء تحقيق هذا الهدف ، ويتطلب ذلك أن يكون الاتصال فى الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب ، ومع تهيئة الظروف المناسبة التى ينبغى أن يصنعها المدير . . وفى ذلك يقول العالم « هربرت أ. سايمون Herbert A. Simon » « على المدير أن يصنع الظروف المناسبة ، بحيث يقترب الفرد عند اتخاذ قراراته قدر الإمكان من التطبيق الرشيد . . أى يعطى حكمه للاسهام فى التنفيذ فى ضوء أهداف المشروع » .

So to design this environment that the individual will approach as close as practicable to rationality in his decissions ... judged in terms of the organization's goals.

ولعل كلمة الظروف المناسبة توضح كثيراً من العوامل التى ينبغى أن يأخذها المدير فى الاعتبار والتى منها . . « عادات الفرد وتقاليده بما فى ذلك المعرفة التى لديه ، ومهاراته المكتسبة ، والأساليب المكتبية الروتينيةالسائدة ،

ومستويات إجراءات التشغيل ، والهيكل التنظيمى للمشروع ، ومستويات أفراده الثقافية .

"Individual's habit, including knowledge and skills, clerical routines and standard operating procedures, and the organization's structure and culture..."

وينبغى أن يكون واضحاً ومفهوماً أن الوظيفة الإدارية هى مركز الاتصالات لتوضيح مخطط

Center for communicating plans

سواء فى ذلك الخطط التى يضعها الرؤساء فى المستويات الأعلى ، أو الخطط التى يضعها شاغل الوظيفة الرئاسية نفسه ، وأن هذه الاتصالات إذا تمت بالأساليب العلمية الفعالة والمناسبة إنما تدعم مبدأ إسهام الفرد فى تحقيق الهدف .

٨ — مبدأ الوضوح والقدرة على الفهم :

Principle of Comprehension

يرتبط مبدأ الوضوح والقدرة على الفهم بالمبدأ السابق ، وهو مبدأ الاتصال الإدارى ، إذ أن الاتصال الفعال يتطلب أن يفهم الذين سيتلقون المعلومات ، يفهمونها فى غاية من الوضوح والدقة ، وفقاً للمعانى المقصود توصيلها إليهم .

Effective communication requires that recipients actually comprehend information intended to be conveyed.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن بعض علماء الإدارة نتيجة لبحوثهم التطبيقية وجدوا أن بعض المديرين فى مختلف المستويات الإدارية ينسون أن وظائفهم كمراكز للاتصال تتطلب منهم استقبال المعلومات أكثر من إرسالها .

It is sometimes forgotten that communication is really more a matter of receiving information than of sending it.

وأوضح بعض علماء الإدارة أن بعض هؤلاء المديرين يتوهمون أو يتصورون أنهم قد قاموا بدورهم بمجرد إصدارهم التعليمات للمستويات الأدنى أو إرسال المنشورات أو عقد الندوات أو المؤتمرات أو كتابة المذكرات أو التقارير . . الخ . ومما لا شك فيه أن مثل هذا الأسلوب يعتبر أسلوباً خاطئاً لأنه يهتم بتحقيق الجانب الشكلى فى استخدام أساليب الاتصال . . إنما العبرة دائماً بتحقيق الأهداف من استخدام هذه الأساليب . . وهو الإسهام فى الانجاز وتحقيق الهدف . . وهذا لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق التأكد من الفهم ووضوح المعانى المستهدفة من استخدام أساليب الاتصال ، فاذا كان الأمر كذلك ، فان هذا يتطلب استخدام لغة اتصال واضحة . . طالما أن المعانى التى تتضمنها هذه اللغة هى المفتاح للاتصال .

This requires clear language, since sound semantics is the key to communication.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أننا فى العالم العربى بصفة عامة ، ومصر بصفة خاصة ، فى حاجة إلى أن نولى هذا الموضوع أقصى درجات الاهتمام ، وذلك لأننا فى حاجة إلى أن نتأكد من أن الذى يقرأ أو يسمع يستخدم عقله ، وهذا يتوقف إلى حد كبير على أسلوب التربية والتعليم الذى تدرج فيه الشخص ، هذا بالإضافة إلى شيوع القراءة وانتشارها ، فاذا أضفنا إلى ذلك أن الإنسان كسل بطبعه ، بمعنى أنه لا يريد أن يتعب نفسه فى القراءة أو الفهم ، إنما يريد أيسر السبل وأسهلها لنقل المعلومات ، هذا بالاضافة إلى نظرية الاختلافات الفردية فى الإدارة ، والتى تؤكد أن البعض ممتازون فى الفهم ، والبعض الآخر حظهم من الفهم متوسط أو ضعيف . . كل ذلك يتطلب من المديرين أن

يهبطوا إلى كافة المستويات حتى يكون بينهم لقاء خصب يؤدى إلى الارتفاع تدريجياً بمستوياتهم ، والوضوح الكامل لتعليماتهم ، وبالتالى الإسهام الفعال فى تحقيق الأهداف .

٩ ـ مبدأ الأعلام :

Principle of Information

يهتم مبدأ الإعلام بالدرجة الأولى بنشر الحقائق والبيانات والمعلومات والأخبار بين التابعين . والإعلام بهذا المعنى يختلف عن الدعاية ، إذ أن الدعاية عبارة عن النشاط الذى يؤدى إلى التأثير فى عقيدة الجمهور لجعله يؤمن بها ، وغالباً ما تركز الدعاية نشاطها على الغرائز والدوافع المكتسبة والفطرية بدرجة أكبر من مخاطبة العقل عن طريق لغة المنطق . وقد تقوم المنشآت بالدعاية للترويج لسلعة أو خدمة تقدمها للجمهور بقصد تكوين عقيدة تتعلق بأى منها ، وفى مثل هذه الأحوال تسمى بالدعاية التجارية ، وهى كما يقرر علماء التسويق عبارة عن إعلان يستخدم أساليب الدعاية فى تحقيق أغراضه .

ويتركز مبدأ الإعلام فى وجهة النظر التى ترى أن سرعة ، وسلامة البيانات تزيد قيمتها إذا تم توصيلها مباشرة ، وهذا التوصيل المباشر أفضل من تحقيقه عن طريق الوسطاء .

The principle of information crystalizes the view that speed and correctness of information is enhanced if it is obtained direct by rather than through intermediaties.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن بعض علماء التنظيم والإدارة لاحظوا بمزيد من الدهشة فى بحوثهم التطبيقية أن كثيراً من المديرين يشعرون أن تدفق المعلومات والبيانات ينبغى أن يتبع هيكل السلطة بالمنشأة .

It is rather astonishing that so many managers feel that the flow of infnrmation must follow the authority structure of the enterprise.

ويترتب على إيمان المديرين بهذا المنطق ، أنه كلما دعت الحاجة إلى الحصول على معلومات من التابعين أو توصيل معلومات إليهم على اختلاف مستوياتهم الإدارية ، فانهم يستدعون المرؤوس المباشر لهم فى هيكل السلطة التنظيمى ، ثم يكلفونه بدوره بالقيام بمقتضيات الحصول على المعلومات أو توصيلها على نفس الصورة ، أى للمرؤوس الذى يليه . . وهكذا . . ولعل هذا الأسلوب يوضح لنا أن المعلومات فى انسيابها ، سواء من أعلى إلى أسفل ، أو من أسفل إلى أعلى ، تتخذ طريقاً طويلا خلال انسيابها فى خطوط السلطة المتعددة ، والمتدرجة ، وهذا وحده يجعلنا نتعرف على أثر اتباع مثل هذا الأسلوب . . وانتهاج مثل هذه الطريقة . .

فانها تجعل سرعة الحصول على المعلومات أكثر بطئاً ، كما أنها تعوق مراكز الاتصال

Slow down the speed of acquiring knowledge, clog the communication centres.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أيضاً أن الخط الطويل لتوصيل المعلومات يترتب عليه فى أحيان كثيرة ، أن كل رئيس فى هيكل السلطة غالباً ما يرغب فى إثبات وجوده عن طريق إثقال المعلومات الأصلية التى ترد إليه بمعلومات أخرى إضافية لتوضيح وجهة نظره .. الأمر الذى قد يترتب عليه مزيد من البطء . . ومزيد من الإضافات . . ومزيد من الشرح ! !..

من أجل ذلك ، فانه لا ينبغى إطلاقاً التمسك بسلم السلطة فى توصيل المعلومات ، بل إن البعض من علماء التنظيم والإدارة يرون أنه لا يمكن تبريره .

وأن اتباع خطوط السلطة يكون ضرورياً فقط حينما يكون الأمر مرتبطاً باتخاذ القرارات .

Following the lines of authority is essential only when decisions are involved.

١٠ — مبدأ الاستخدام الاستراتيجي للتنظيم غير الرسمي :

Principle of Strategic Use of Informal Organization.

من أهم الموضوعات التي ينبغي أن يوليها المديرون عظيم عنايتهم موضوع « التنظيمات غير الرسمية » . . فالتنظيمات غير الرسمية قائمة في المشروعات خارج الهيكل الرسمي . . وهي قائمة سواء وافق المديرون أو لم يوافقوا .

Existing as it does outside the formal structure, informal organization endures with or without the approval of managers.

والسبب في وجود التنظيمات غير الرسمية أنه لا يمكن منع الصلات بين الناس . . فهم يتقابلون بانتظام أو غير انتظام . . وهذا الاتصال قد يتم عرضاً . . أو عن قصد فيما يتعلق بمختلف أوجه نشاط المنظمة التي يعملون فيها . . أو قد ينبثق عن رغبة شخصية ، أو غريزة اجتماعية قائمة على الرغبة في التعايش مع الناس . . وقد يكون هذا الاتصال ودياً أو معادياً . . على أنه أياً كانت الأسباب ، فان التنظيم غير الرسمي إذا استمر لفترة دائمة ، فانما يعني هذا وجود غرض .

The contact may be accidental, or incidental to organize activities, or arise from personal desire or gregarious instinct, it may be friendly or hostile. Whatever the incident which originally throws people together, it appears that the continuing informal organization implies purpose.

ومما لا شك فيه أن التنظيمات غير الرسمية التي تتكون لا يوجد بينها وبين المنشآت التي تتواجد فيها أي صلات تنظيمية في نطاق الهيكل التنظيمي وشبكة العلاقات الرسمية داخل العمل ، وذلك نظراً لأن مثل هذه التنظيمات غير الرسمية تتكون كما يقول علماء النفس نتيجة لعلاقات القربى ، أو الصداقة ،

أو العصبية . . إلى غير ذلك من العوامل . . كالعمل على إرضاء احتياجات الإنسان بأساليب لا تستطيع التنظيمات الرسمية أن تزودها . . أو الحاجة إلى أخبار ومعلومات لا تفصح عنها المنشآت فى حينها المناسب . . أو الحاجة إلى الإشراف على السلوك الاجتماعى . . كل هذا قد يؤدى بمختلف هذه التنظيمات غير الرسمية إلى أنواع من السلوك . . ومعرفة خطط هذا السلوك وأهدافه تعتبر عنصراً استراتيجياً فى التوجيه الإدارى ، إذ يمكن فى مثل هذه الأحوال للمديرين أن يعدلوا من خططهم ، أو أن يقوموا بمختلف أوجه الاتصال المناسبة التى توضح وتنشر المعلومات التى تفسد خطط وأهداف العناصر المعادية على وجه الخصوص . . وكذلك تجعل من الجماعات غير الرسمية الصديقة عنصراً فعالا فى تدعيم الاتجاه الرسمى المطلوب .

١١ ــ مبدأ القيادة :

Principle of Leadership

هناك حقيقة مؤكدة فيما يتعلق بعالم الإدارة اليوم . . وهى أن القدرة على القيادة الفعالة ، تعتبر أساسية لتحقيق التوجيه الإدارى الفعال .

Ability to lead effectively is essential to effective direction.

ومما لا شك فيه أن هناك فارقاً بين القيادة . . وبين الإدارة . . فالإدارة كما سبق وأن عرفناها هى الإنجاز عن طريق الآخرين . . والمديرون يستطيعون أن يحققوا هذا الإنجاز بنجاح إذا توافرت فيهم الصفات القيادية فى إدارتهم لنشاطهم ، ومحاولة إنجاز أعمالهم عن طريق معاونيهم ومرؤوسيهم . . والقيادة فى مثل هذه الأحوال تستخدم قدرتها التأثيرية على المرؤوسين من أجل الإسهام فى تحقيق أهداف المنشأة .

They can influence subordinates to contribute effort toward the attainment of enterprise goals.

ومن الجوانب الهامة التى تتصف بها القيادة هى . . عدم استنادها إلى سلطة اللوائح والقوانين فى الفصل والتعيين والترقى . . إنما ينبغى أن تستند إلى حب المعاونين والتابعين وتعاونهم معها فى العمل معاً من أجل تحقيق الأهداف . . فالناس كما يقول جميع علماء التنظيم والإدارة فى حاجة إلى من يقودهم . . وليسوا فى حاجة إلى أن من يسوقهم سوقاً . . أو يدفعهم دفعاً إلى الإنجاز !. . وفى ضوء هذه المفاهيم . « فان المديرين يكونون أكثر فعالية إذا كانت لديهم المواصفات ، واتخذوا الأساليب العملية التى تجعل المرؤوسين ينظرون إليهم على أنهم الأفضل بالنسبة إليهم فيما يتعلق بتحقيق أهدافهم الشخصية » .

Managers will be most effective if they have the qualities and take those courses of action which will make their subordinate see in them the best opportunities of realizing personal objectives.

التوجيه الادارى والعلاقات الانسانية

من الأهمية بمكان أن نوضح أن وظيفة التوجيه الادارى تتضمن من الناحية العملية معالجة المشكلات التى قد تبرز أثناء العمل بين القوى العاملة وذلك عند محاولة التنسيق بين جهودها للعمل معا من أجل تحقيق أهداف الجماعة . ولذلك فان بعض علماء الإدارة أوضحوا منذ فترة طويلة أن التوجيه الادارى يتصل أساسا بادارة السلوك البشرى . ومن بين هؤلاء العلماء « هربرت ا. سيمون » الذى نشر فى عام ١٩٤٩ كتابا بعنوان : السلوك الإدارى Administrative Behavior ، أوضح فيه . . « أن سلوك الأفراد هو الادارة التى عن طريقها تحقق المنشأة أهدافها » .

" The behavior of individuals is the tool with which organization achieves its purposes "

وكذلك حذر « هنرى فايول » من بعض الصفات التى تجعل من الفرد فى حرب بين مصلحته الشخصية ومصلحة الشركة . . فقال : « أن صفات الجهل التى تكون عند الأفراد ، والطموح ، والأنانية ، والكسل ، والضعف والمطامح الشخصية . . ستظل هذه الصفات دائما فى حرب ضد تحقيق أفضل المصالح بالنسبة للشركة » .

The individual characteristics of ignorance, ambition, selfishness laziness, weakness, and human passions are forever at war with the best interests of the firm.

من أجل هذا ، فان التوجيه الادارى يهتم بدراسة المرؤوسين والتابعين ومعرفة ما يتميز به كل فرد منهم . وعلى وجه الخصوص استجابة كل فرد منهم لمتطلبات النظام الذى تضعه الشركة ، ويمكن معرفة قدر من السلوك النظامى للمرؤوسين عن طريق إطاعتهم للتعليمات واللوائح والاجراءات والتقاليد الاجتماعية السائدة والمقبولة . . فمثلا يمكن التعرف على انتظامهم فى تقديم التقارير التى تطلب منهم ، وأنهم يتمسكوا بقواعد « عدم التدخين » أو « عدم تناول المشروبات أثناء فترات العمل » . . أو « أنهم يرتدون الملابس المخصصة للعمل » . . الخ . . كل هذا إذا اقترن بمعايشة المدير لمرؤوسيه ، واتبع معهم أفضل الأساليب الديمقراطية فى التوجيه والمشاركة واتخاذ القرارات ، وإذا تجنب أن يجابه مرؤوسيه دائما بالأمر الواقع ، فان مثل هذا السلوك من المدير يكون تأكيداً لأهمية العنصر الإنسانى فى المشروع هذا العنصر الذى يعتبر أساس انجاز الأعمال ، وأساس تحقيق التعاون والتضامن والتضافر داخل التنظيم لتحقيق هدف مشترك ، ومن هذا المنطق فان أساس توجية العنصر الانسانى فى المشروع هو المعرفة المستمرة والمتزايدة

لنفسية الفرد . . والجماعة . . أى معرفة العلاقات الانسانية التى تسود بين مرؤوسيه سواء كأفراد ، أو سلوكهم كجزء من عمل الجماعة .

ويرى علماء التنظيم والادارة أن اهتمام المدير بهذه المعرفة الجديدة للعلاقات الانسانية أمر مفهوم من ناحية الطبيعة الأساسية لوظيفته ، وذلك لخلق نوع من التكامل بين أهداف المرؤوسين الشخصية وأهداف المشروع ككل ، ولا يمكن أن يتحقق ذلك الا عن طريق تحسين العلاقات الانسانية القائمة على الدراسة العميقة للأفراد ؛ والمعرفة الكاملة بفرص العمل المتاحة أمام الأفراد ، وكذلك معرفة مدى الحاح بعض الجوانب التى يقتتل عليها الأفراد من أجل تحقيقها لانفسهم ، كا لدوافع المالية ، أو أغراء السلطة ، أو المركز الاجتماعى . . الخ . . ولا ينبغى على المدير بأى حال من الأحوال أن يتجاهل أن العلاقات الانسانية تعتبر فى حقيقة الأمر والواقع مسألة الاعتراف بأن الناس بشر ، وأن المدير الكفء والفعال لا يمكن أن ينسى أيضا أن عمله انما يؤدى عن طريق أشخاص آخرين .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن علماء التنظيم والادارة يحذرون المديرين من أنهم فى غمرة اهتمامهم بتطبيق الوسائل النفسية فى التنظيم الادارى قد يتمادون أو يشتطون بحيث ينظرون إلى انفسهم على أنهم أطباء نفسانيين هواة amateur psychiatrists ، ويقولون أن الخطر يكمن فى هذه النظرة ، إذ أن بعض المرؤوسين من ذوى الذكاء المتوسط ، أو الذكاء الاعلى ، قد يكشفوا عن طريق الاحساس أو الاستنتاج أن المدير ينظر اليهم على أنهم مرضى ، وأنه يعالجهم ، وحينئذ يميل جو الثقة اللازمة الذى ينبغى أن يسود العلاقة بين الرئيس والمرؤوس نحو الانهيار .

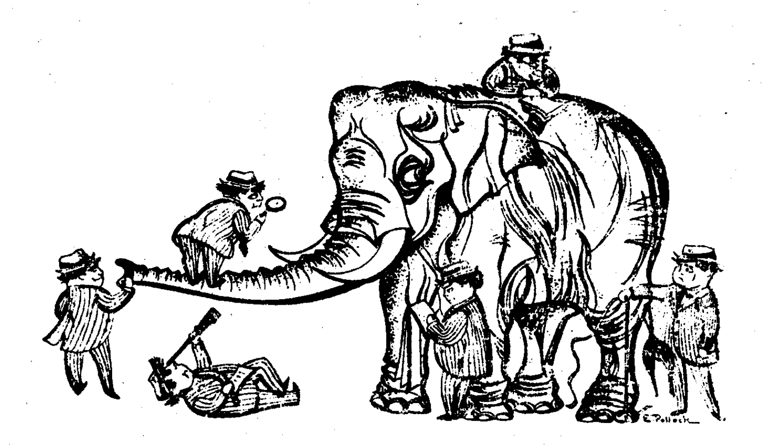
" The necessary environment of trust between superior and subordinate tends to be destroyed "

ومما لا شك فيه أن المدير اليقظ ، عليه أن يبذل غاية جهده لتحقيق مزيد من العلاقات الانسانيه الفعالة لصالح الأفراد المعنيين ، ولصالح المنشأة ، دون أن يترتب على ذلك التضحية بمصالح الشركة .

وفيما يلى النص :

Consequently, the alert manager will strive to promote effective human relations, both for the welfare of the individuals concerned and for the business, without giving the company.

واخيرا ، فانه ينبغى علينا ان نوجه النظر الى ان العلوم السلوكية التى تهتم بعلاقات الأفراد مع بعضهم ومع المستويات الادارية المختلفة ، تهتم بدراسة ديناميكية النشاط الانسانى من جهة .. ومدى ارتباط هذه الديناميكية بالمناخ الثقافى والحضارى الذى يتم فيه هذا النشاط .. كما ونوجه النظر الى ان إرتباط ديناميكية النشاط بالمناخ الثقافى والحضارى يسهمان الى حد كبير فى توجيه تطوير الوحدة الاقتصادية والارتفاع بها تدريجيا الى مستويات عليا من السلوك الأخلاقى الذى ينبغى أن يكون الطابع المميز فى العلاقات السائدة داخل مختلف الوحدات .. خاصة واننا فى مجتمعنا الدولى المعاصر نعيش عصر المؤسسات الكبرى .. فكل فرد منا ينتمى الى مؤسسة من المؤسسات ، سواء اكانت ثقافية ، او رياضية ، او عسكرية ، او زراعية ، او صناعية ، او تجارية .. الى غير ذلك من مختلف اوجه النشاط الانسانى .. فاذا كان الأمر كذلك ، فان الاهتمام بالتوجيه السلوكى والانسانى فى مختلف هذه الوحدات يترتب عليه بالضرورة الارتفاع بمستوى اخلاقيات المجتمع وسلوكه فى اطار من العلاقات الانسانية .



يرى علماء الإدارة أن مبادئ التوجيه الإدارى ، ليست عبارة عن تجميع نظرى للمعلومات الإدارية من مختلف المراجع العلمية ، بل أنها نتيجة التطبيق العملى لهذه المعلومات ، والممارسة الفعلية التى أتاحت لأصحابها أن يجمعوا الكثير من عبر التجربة والخطأ . . والتوجيه الإدارى يتطلب حسن استخدام جميع مبادئه ، وحسن سرعة توصيل جميع المعلومات والبيانات السليمة للتابعين . . وإلا فان كل مرؤوس سيرضى غريزة المعرفة فى نفسه ، ويقوم بتحريات محدودة فى موضعه ، وحينئذ تكون نظرته جزئية ، وبعيدة عن الشمول ، فيدلى برأيه وفقاً لما يراه . . تماماً كقصة بعض « العميان » الذين تحسس كل فرد منهم جانباً من جسم الفيل ، وأخذ كل فرد منهم يصفه . . فقال الذى لمس أذنه ، أن الفيل « كالمروحة » وقال الذى لمس ساقه ، أن الفيل « كجذع الشجرة » . . وقال الذى لمس ذيله ، أن الفيل « كالحصان » . . وهكذا تعددت الآراء .

على المديرين أن يهتموا بمبادىء التوجيه الإدارى . . ويرى علماء الإدارة أنه بغير التطبيق العلمى السليم لهذه المبادئ يعيش المرؤوسون فى الظلام . . والظلام يؤدى إلى التخبط والفوضى .. إن المبادئ هى المنارة التى تهدى من يسترشد بها ، ولن يستطيع ذلك إلا أولئك الذين يعرفون الطريق إليها .. ومبادئ التوجيه الإدارى الأحد عشر وحدة واحدة لا تتجزأ .. والطريق إليها يكون عن طريق الفهم والهضم والاستيعاب لمفاهيم الثورة الإدارية المعاصرة .. والنجاح فى التعاون مع المعاونين فى تطبيقها . .

الباب الثالث

التنظيم الجيّد وعناصره

١٦ المدارس الفكرية للتنظيم

The Organizational Schools of Thought

يرى بعض علماء التنظيم والإدارة أن التنظيم هو الإطار العام الذى تمارس من خلاله الإدارة ، ويرى البعض الآخر أن التنظيم هو العمود الفقرى للادارة ، ويجمع جميع علماء التنظيم والإدارة على أهمية الوظيفة التنظيمية فى العملية الإدارية ، ودورها الفعال فى النهوض بالوحدات المختلفة ، أياً كان نشاط هذه الوحدات ، خاصة وأن الوظيفة التنظيمية تضع فى اعتبارها دائماً أن توضيح الأهداف ومقاييس ومعايير تقييم المشروعات يعتبر خطوة أساسية فى تعبئة الجهود بشكل فعال.. هذه المعايير تسمح للوحدات أن تتعرف أولا بأول على مواطن القوة والقصور فى أعمالها ، مما يهيىء لها الظروف المناسبة لأحداث التغييرات الضرورية فى برامج الإنتاج فى الوقت الملائم . . كما تؤكد الوظيفة التنظيمية . . أن عدم الوضوح فى تحديد المسئوليات وتورط أجهزة الإشراف فى العمليات التنفيذية ، أمر خطير يستدعى تحديد مسئوليات الأجهزة المختلفة من أعلى المستويات حتى مستوى الوحدة التنفيذية ، تحديداً واضحاً يضمن سلامة العلاقات التنظيمية بين هذه الأجهزة ، ويسمح بمرونة العمل وتدفق المعلومات فى كافة الاتجاهات . . أن وضوح العلاقات الإنتاجية بين إدارات وأقسام الوحدة الإنتاجية ، يساعد على منع الانحرافات . . وكذلك فان وضوح العلاقة بين الإدارة والعمال ، بحيث يتفهم الجميع بأن المصلحة المشتركة تجمعهم فى تحقيق أهداف الإنتاج ، يساعد على خلق الروابط الإنسانية بين الإدارة والعمال . . من أجل هذا نعود

إلى تناول هذه الوظيفة بشيء من التفصيل تأكيداً لأهميتها . . وتعميقاً لمفهومها العلمي .

تعقد وتعدد وجهات النظر بالنسبة للتنظيم

The Complexity & Diversity of Views about Organizations

لعل من الأمور التي اتضحت الآن لدارس الإدارة ، أنه يجد نفسه أمام أفكار عديدة ، ومدارس فكرية متعددة . . هذه المدارس الفكرية تركت آثارها على وظيفة التنظيم من الناحية الإدارية . . حيث أنه بقدر هذا التعدد ، تعددت وتشعبت الدراسات ، بل أننا عندما نتعمق في هذه البحوث والدراسات ، نجد أن أصحاب كل مدرسة من هذه المدارس الفكرية يقررون أنهم وحدهم على حق . . وغيرهم على خطأ ، وفي ذلك يقول الأستاذ « جوزيف أ. ليترر Joseph A. Litterer » وهو أستاذ الإدارة بجامعة الينوى بالولايات المتحدة، يذكر في كتابه بعنوان« المنظمات Organizations » فيما يتعلق بهذا الموضوع : « أن معتنقي إحدى هذه المدارس الفكرية يقررون . . أن غيرهم من المدارس الفكرية على خطأ . . وأن المدرسة الفكرية التي ينتمي إليها الكاتب هي وحدها الطريق إلى الخلاص » .

" The adherents of one school decide, that the other school, (s) are in error and that the one to which the writer belongs is the only way to salvation ".

ولعل حقيقة هذا الرأى تتضح لنا بمراجعة التعريفات التي أوردناها عند تناولنا وظيفة التنظيم كوظيفة من وظائف العملية الإدارية ، فقد عرف كل عالم وباحث وظيفة التنظيم من وجهة نظره الخاصة ، ومن ثم جاء تعريفه للتنظيم أو وظيفته ، متأثراً بالمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها .

إننا نوجه النظر إلى أن التنظيم على جانب كبير من الأهمية ، فيما يتعلق بتحقيق العملية الإدارية على الوجه الأمثل . . الأمر الذى يتحتم معه دراسة موضوع التنظيم بعناية فائقة ، وهناك من يرى أنه توجد على أى حال اعتبارات إضافية تجعل دراسة هذا الموضوع ذو أهمية خاصة للدراسة بالنسبة لطلبة الكليات فى عالم اليوم . . وبعد التخرج فان هناك احتمال بالنسبة للطالب ليس فقط أن يعمل فى منظمة . . بل إن آجلا أو عاجلا ، فانه سيصل إلى مراكز سيصبح فيها مسئولا عن توجيه المنظمة ، والتخطيط لها .

" There is, however, an additional consideration that makes study organization particularly important for today's college student. After graduation the student in all likelihood will not only work within an organization but sooner or later achieve positions in which he will be responsible for directing and planning the organization ".

ولعل من الأهمية بمكان أن تتجنب طبيعة الدراسة لوظيفة التنظيم الخوض فى كثير من تفصيلات التجارب ، والعمليات . . والقواعد التى يسوقها أصحاب المدارس الفكرية المختلفة لصياغة نظرية حول مفهوم « التنظيم » ذلك أن هذه التفصيلات قد تخرجنا عن عرض الموضوع بالأسلوب الذى يأمله كل من ينتمى إلى العلوم الإدارية ، وهو أن يستفيد من هذه الدراسة مدير اليوم . . والمدير المحتمـــل لمختلف التنظيمات فمن الأفضل إذن أن تسمح الدراسة للممارسين الحاليين . . والذين سيمارسون التنظيم فى المستقبل ، أن يتفهموا على وجه أفضل التخطيط لنشاط المنظمات وتوجيهها .

" To permit the practitioner, actual or potential, to better understand, plan, and direct the work of organizations ".

ونحن إيماناً منا بهذا الرأى ، ورغبة منا فى اكتمال الصورة لدى دارسى الإدارة ، نعرض فى إيجاز إلى بعض المدارس الفكرية التى تتعلق بموضوع

التنظيم ، تمهيداً لعرض الخطوات الإدارية التى ينبغى اتباعها لتحقيق المفهوم العلمى لتنظيم المشروعات .

وفيما يلى نعرض لبعض هذه المدارس

المدرسة الكلاسيكية : The Classical School

تعتبر هذه المدرسة أقدم المدارس الفكرية التى تناولت موضوع التنظيم ، وجذورها الحديثة ترجع إلى أيام « فردريك ونسلو تايلور » ، « وهاربنجتن امرسون » ، « وهنرى فايول » .

وهذه المدرسة ترى أنه يمكن تنظيم العمل أو الواجبات بحيث تتمكن من تحقيق أهداف المنظمات بكفاية . . وهذه المدرسة تعتبر التنظيم كنتاج للفكر السليم الذى يعطى اهتماماً أكبر لتنسيق الواجبات عن طريق استخدام السلطة القانونية .

" An organization is viewed as a product of rational thought concerned largely with coordinating tasks through the use of legitimate authority ".

وقد أوضحنا فى دراسة سابقة كيف أن هذه المدرسة كانت تهتم بايجاد أسلوب قياسى أمثل لأداءالأعمال ، وأنها اتبعت الأسلوب التحليلى analytical approach لإيجاد هذه الأساليب أو النماذج القياسية . . ثم بعد ذلك يدرب كل شخص على العمل أو الواجب الذى يؤديه وفقاً للنموذج الذى تقرر . . وهكذا إذا أدى كل شخص دوره وفقاً للنموذج المعد ، فانه يسهم فى تحقيق أهداف المشروع . . أى أن العناصر الأساسية لهذه المدرسة هى الأهداف . . والواجبات . . والسلوك الرشيد rational behavior وتنسيق الجهود . . والكفاية .

المدرسة الطبيعية : The Naturalist School

أصحاب هذه المدرسة يختلفون عن أصحاب المدرسة الكلاسيكية ، من حيث أنهم يقررون أن التنظيم هو عبارة عن « تجمع أشخاص » . . لهم احتياجات ومصالح وأهداف مشتركة . ويعرف أصحاب هذه المدرسة ، بأنهم أصحاب المدرسة السلوكية ، وقد أوضحنا من قبل أن أصحاب هذه المدرسة يعنون بدراسة مسلك الفرد وتفهم شخصيته ، والجوانب الإدارية فيه ، مستهدفة هذه المدرسة من وراء ذلك معرفة تصرفات الإنسان . . وتنوع واختلاف هذه التصرفات ، والدوافع التي أدت إلى هذا التصرفات ، حيث أن قوة هذه الدوافع تشكل عنصراً على جانب كبير من الأهمية في الضغط عليه للقيام بتصرفات معينة . هذه التصرفات قد تكون بالنسبة لسلوك الأفراد داخل الجماعات متطابقة تماماً مع تعليمات الرؤساء . . أو متطلبات المواصفات الوظيفية . . وفي أحيان أخرى غالباً ما تكون متعارضة معها على النقيض . .

وجذور هذه المدرسة ترجع إلى تجارب « هاوثورن الشهيرة » — والتي أوضحناها من قبل عند حديثنا عن نشأة الإدارة العلمية ، عندما تحدثنا عن « التون مايو ورفاقه » — وموقفهم المعارض « لفردريك ونسلو تايلور » ، واهتمام هذه المدرسة بالحالة المعنوية للعمال ، وأثر الروابط الاجتماعية التي تسود في علاقات العمل ، مما يخلق بينهم روح الانسجام التي تسهم في زيادة الإنتاج . . الخ . .

وهناك من يرى أن هذه المدرسة بتطورها وتعدد مصادرها وانتشارها السريع ، قد أضافت مزيداً من الإرباك لدارسي التنظيم .

" The development of this approach to the study of organizations, with its rapidly expanding mass of data, has posed a major dilemma for the student of organizations ".

مدرسة النظم : The Systems Concept

جدت مدرسة ثالثة فيما يتعلق بالنظرة العلمية للتنظيم ، هذه المدرسة تنظر إلى التنظيم على أنه نظام . . يتكون من أحداث . . ونشاطات ، وغير ذلك من المحتويات اللازم توافرها ، من أجل تحقيق أى هدف من الأهداف .

" This approach looks on an organization as a system of events. activities, and other components which must exist if any objective is to be realized at all ".

أى أن النظام هنا حالة توجد عليها مختلف المجموعات العاملة داحل النظام المتكامل ، وهذه المجموعات تعمل سوياً بأسلوب متكامل لتحقيق هدف مشترك . . ونظراً لأن كل مجموعة من هذه المجموعات تقوم بعمل معين ، وهذا العمل يرتبط بأعمال أخرى فى سبيل تحقيق الإنتاج النهائى وفقاً للخطة المرسومة . . فان مدرسة النظام تعتمد على حسن اختيار القوى العاملة لمختلف الوظائف ، بحيث يتوافر فى هذه القوى المواصفات المطلوبة للوظائف . . إذا تم ذلك . . فان هذا يعنى أن كل وحدة من الوحدات جزء من النظام . ومجموع الوحدات . . هى مجموع الأجزاء التى تشكل النظام الاجتماعى .

وهناك من يمثل مدرسة النظام بجسم الإنسان . . فالله عز وجل خلق الإنسان فى أكمل وأتم صورة . . خلق له العديد من الأجزاء والأعضاء . . وكل عضو يؤدى وظيفة . . ووظائف الأعضاء تتكامل مع بعضها. .والأجزاء والأعضاء ترتبط ببعضها بنسيج من الخلايا . . والجميع يرتبطون بمخ الإنسان عن طريق الجهاز العصبى ، والمخ هو الجزء الموجه لجميع الأجزاء ؛ فهو يتكون من آلاف الملايين من الخلايا . . ومنه تصدر التوجيهات لكل جزئية من جزئيات الجسد . . وبذلك تستطيع كل جزئية من هذه الجزئيات أن تؤدى وظيفتها مستقلة عن بقية الأجزاء . . غير أن جميع الأجزاء تقوم

بدورها من أجل صالح الإنسان ككل . . فاذا مرض أى جزء من الأجزاء ، تداعى له سائر الأعضاء بالحمى والسهر . . أى أنه إذا كانت جميع الأجزاء سليمة ، فان جسم الإنسان يصير سليما . . وإذا مرض ولو جزء واحد ، أصبح الإنسان مريضاً . . وكذلك التنظيم ، يتكون من أجزاء مقسمة على أساس تقسيم معين . . إما تقسيم وظيفى . . أو تقسيم إنتاجى . . أو تقسيم جغرافى . . الخ . . هذه الأجزاء أو التقسيمات ، تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق هدف مشترك . . هذا الهدف هو أساس تكوين النظام .

ما هو التنظيم ؟ What is Organization

ما هو التنظيم العلمى إذن . . طالما أننا وجدنا أنفسنا أمام هذا التعدد فى المدارس الفكرية . . وطالما أن طبيعة الدراسة تستهدف إرشاد طالب اليوم ومدير المستقبل ، وكذلك إرشاد الممارسين للوظائف الإدارية إلى المنهج العلمى الذى ينبغى عليهم أن يسلكوه ، من أجل تحقيق تنظيم علمى سليم ؟ .

للإجابة على هذا السؤال . . نسترشد بكبار علماء التنظيم والإدارة المعاصرين ، الذين حاولوا أن ينهجوا منهجاً علمياً ، ووجهوا دراساتهم إلى المديرين فى مختلف أوجه النشاط الاقتصادى ، وإلى الذين يقومون بمهام التعليم والتدريب للتنمية الإدارية ، والارتفاع بمستوى كفاءة الرؤساء والمشرفين .

ونحن نختار من بين هؤلاء « كونتز وأودنل » اللذان يريان : « أن التنظيم هو تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف ، وتجميع كل نشاط فى إدارة مناسبة ، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق .

وفيما يلى النص :

" The authors perceive organization as the grouping of activities to accomplish goals and plans, the assignment of these activities to

appropriate departments, and the provision for authority delegation and coordination ".

كما ويقول « دكتور أرنست ديل Ernest Dale » فى موضوع بعنوان : ميكانيكية التنظيم The Mechanics of Organization ما يأتى :

« ينبغى على المدير عند القيام بمهمة التنظيم أن ينشىء وظائف عن طريق تقسيم العمل إلى أقسام . . كل قسم يمكن إدارته عن طريق شخص واحد . . كما وينبغى أن يقوم أيضاً بعمل الترتيبات اللازمة لتنسيق العمل ، والتى تعنى تقرير العلاقات بين مختلف الوظائف » .

وفيما يلى النص :

" In organizing, the manager must create positions by dividing the work into segments, each of which is manageable by a single person. He must also arrange for the coordination of the work, which means determing the relationships among the positions.

ويقول « جوزيف أ. ليتر ر » : يعتبر التنظيم وحدة اجتماعية ، يكون الأشخاص من خلالها نوعاً من العلاقات الثابتة فيما بينهم (ليس بالضرورة وجهاً لوجه) ، وذلك بقصد تيسير الحصول على مجموعة من الأهداف أو الأغراض .

" An organization is considered to be a social unit within which people have achieved somewhat stable relations (not necessarily face to face) among themselves in order to facilitate obtaining a set of objectives or goals ".

وفيما يلى النص :

ويقول الأساتذة« نيوتر وكيلنج وكاللوس Neuner / Keeling / Kallaus.

« التنظيم عملية إدارية يؤدى الأشخاص عن طريقها وظائفهم ، وتوضع العوامل المادية مع بعضها بأسلوب يكون وحدة قابلة للادارة ، لتحقيق الأهداف المحددة الخاصة بالشركة . . مثل هذه الوحدة يطلق عليها تنظيم » .

وفيما يلى النص :

" Organizing is a management process by which people, functions, and physical factors are brought together to form a controllable (manageable) unit to accomplish specific company objectives. Such a unit is identified as an organization ".

ويقول « آرثر م. ويمر Arther M. Weimer » عميد كلية إدارة الأعمال بجامعة أنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية ، « يتولى التنظيم مهمة تحقيق أهداف المنشأة ، من خلال الاستخدام الفعال للمصادر البشرية وغير البشرية . . وغالباً ما يوفر التنظيم الوسائل التى تتعلق بتقسيم العمل ، وهيكل السلطة واتخاذ القرار ، وتنمية علاقات عمل سليمة بين جميع الأشخاص العاملين .

وفيما يلى النص :

" Organization is undertaken to achieve the objectives of the firm through effective use of human and nonhuman resources. Organization usually makes provision for division of work, structuring of authority and decision making, and developing sound working realtionships among the people involved ".

ومن التعريفات التى تتجه نحو التفصيل نسبيا ما يقوله الأستاذان « هايمان وهيلجرت » . . « التنظيم يعنى أن ترد على هذا السؤال . . كيف يمكن تقسيم العمل وإنجازه ؟ . . ثم يرد على هذا السؤال قائلا : . . على المدير أن يوضح كل مجموعة ، ويخصص الواجبات لكل وظيفة . . عليه أن

يقرر ويحدد مختلف أوجه النشاط المطلوب . . ويعين الأشخاص اللازمين لهذه النشاطات . . وعليه فى نفس الوقت أن يقوم بتفويض السلطات اللازمة التى تمكن من تحمل تبعات هذا النشاط . كما ويعنى التنظيم وضع هيكل كإطار يتم من خلاله أداء الواجبات المختلفة . . وتقرير كيفية أداء هذه الواجبات » .

وفيما يلى النص :

" Organization means to answer the question, " How will the work be divided and accomplished ? To answer this question, the manager has to define, group, and assign job duties. He determines and enumerates the various activites which are required, he assigns these activites, which are required, he assigns these activites, and, at the same time, he delegates the necessary authority for carrying out the activities assigned. Organizing also means designing a structural framework within which various duties are performed, and deciding how they should be performed".

وأخيراً نختتم هذه التعريفات بما يقوله « لويس أ . ألن Louis A. Allen

« يمكن تعريف التنظيم ، بأنه الأسلوب الذى يمكن عن طريقه توضيح وتقسيم أداء الأعمال . . وتوضيح تفويض المسئوليات والسلطات ، وإقامة علاقات من أجل تمكين الأشخاص من العمل معاً بأعلى قدر من الفعالية لتحقيق الأهداف » .

" We can define organization as the process of identifying and grouping the work to be performed, defining and delegating responsibility and authority, and establishing relationships for the purposes of enabling people to work most effectively together in accomplishing objectives ".

ونحن نوجه نظر القارىء إلى التعريفات الأخرى التى أوردناها عندما تحدثنا من قبل عن الوظائف الادارية ، وتحدثنا عن « التنظيم »

كالعنصر الثانى فى الوظيفة الإدارية ، وحللنا بعض هذه التعريفات ، ثم خلصنا فى النهاية إلى تعريف اقترحناه لمفهوم التنظيم ، وهو « التنظيم هو العمل على إيجاد حالة التوازن فى المشروع ، وذلك عن طريق تحديد أهدافه ، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام . . وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، مع بيان السلطات المخولة لها ، ومسئولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات ، مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات فى حينها والمبادرة إلى تقويمها » .

ونحن ما زلنا نؤكد أنه يكاد يكون ضرباً من المستحيلات الاستناد إلى تعريف منفرد ليعطى صورة صادقة عن مفهوم التنظيم ، أو ما يتضمنه التنظيم العلمى من عناصر ، ومن أجل هذا عرضنا على القارىء مجموعة من التعريفات لعلماء التنظيم والإدارة ، لنعطى مثلا من تفكيرهم . . وهذه التعريفات ، بالإضافة إلى الاطلاع على ما كتبوه تعطينا حصيلة وافرة ، يمكن عن طريق الدراسة والتحليل أن نخرج منها بخطوات علمية.. هذه الخطوات تعتبر هادياً ومرشداً لرجال الأعمال والمديرين . . ومما لا شك فيه أنه نتيجة للاختلافات الفكرية ، فاننا قد نجد بعض العلماء يحبذون منهجاً معيناً فى تحقيق التنظيم العلمى . . كما وأن علماء آخرون قد يحبذون منهجاً آخر . . غير أن الجميع يلتقون عند هدف واحد . . هو إرشاد الدارسين والممارسين والمديرين إلى الأسلوب الأمثل لتحقيق التنظيم الجيد للمشروعات .

والقارىء إذا تعمق فى قراءة ما كتبناه من قبل عن التنظيم كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية ، ثم إذا استعرض بعناية التعريفات التى أوردناها فى شرحنا ، فانه يكاد يخرج بأن التنظيم العلمى للمشروعات يتطلب توافر العناصر الآتية :

ـــ هناك إجماع على أن لجميع المشروعات عليها أن تحدد أهدافها وأغراضها ، على أن يتم هذا فى إطار ما يطلق عليه وحدة الهدف .

ـــ على المشروعات أن تقوم برسم السياسات التى تستعين بها فى ممارسة الوظائف الإدارية إذ أن رسم السياسات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمعرفة الأهداف والأغراض معرفة وافية .

ـــ التنظيم كعملية إدارية متداخلة مع عناصر الوظيفة الإدارية الأخرى ، وهى التخطيط والتوجيه وملاءمة القوى العاملة ، والرقابة والتنسيق ، يتطلب ضرورة توافر عنصر القيادة ، إذ أن هناك الكثير من علماء التنظيم والأدارة يعتبرون أن لفظ « الإدارة » يحمل نفس معنى « قيادة » ومن هذا المنطق ينبغى توافر « وحدة القيادة » فى مختلف مستويات التنظيم .

ـــ تحديد الشكل القانونى للتنظيم .

ـــ تحليل الوظائف اللازمة للقيام بمقتضيات التقسيم الوظيفى والإدارى .

ـــ إنشاء تنظيم فعال ، يوجد فيه ترابط وتكامل بين مختلف أجزائه ، ولا يسمح على قدر الإمكان بحدوث تنظيم غير رسمى داخل التنظيم الرسمى فى المشروع .

ـــ استخدام وسائل فعالة للرقابة تضمن كفاءة أداء الأعمال ، وبحيث تشمل الرقابة مختلف أوجه النشاط بالمشروع .

والآن ـــ نتناول هذه العناصر بشىء من التفصيل .

١٧

مبدأ وحدة الهدف

Principle of Unity of Objective

ينبغى على مختلف المشروعات لكى تقيم تنظيما جيداً ، أن تحدد أولا هدفها تحديداً واضحاً ، بحيث يمكن الحكم على مختلف أجزاء المشروع فى ضوء الجهد البناء الذى يبذله من أجل تحقيق أهداف المشروع ككل .

" The organization as a whole and every part of it should be judged in the light of how well it contributes to the objectives of the enterprise ".

والعبارة السابقة توضح لنا أن التقاء التنظيم عند هدف واحد ، لا يمنع إطلاقاً من أن يكون للتنظيم أهدافاً أخرى فرعية ، فكل جزء من أجزاء المشروع ينبغى أن يكون له هدف . . هذا الهدف ينبغى أن يلتقى مع الهدف العام . . والقول بغير هذا ، كما يقول ارفيك : « عمل غير منطقى . . وقاس .. ونوع من الضياع . . كما وأنه عدم الكفاءة » .

" Lack of design in organization is illogic, cruel, wasteful, and inefficient ".

ولعل من أهم الجوانب التى ينبغى أن تؤخذ فى الاعتبار عند تحديد الهدف العام ، والأهداف الفرعية التى تلتقى مع الهدف العام ، وضع أولويات للتنفيذ داخل التنظيم ، ويؤخذ فى الاعتبار عند تقريرها الظروف الاجتماعية المحلية ، والمتغيرات العالمية ، فان هذه المتغيرات قد يكون لها أثر على تحقيق هذه الأهداف ، الأمر الذى يتحتم معه أن تكون الإدارة على معرفة كاملة بالإمكانيات المتاحة التى ستستخدمها من أجل تحقيق هذه الأهداف ، وأن

هذه الإمكانيات جميعها يمكن توافرها فى السوق الداخلية . . أم أنها تعتمد فى توافرها على أسواق خارجية . . وإذا كانت تعتمد على أسواق خارجية . . فهل تعتمد على مصدر واحد أو دولة واحدة . . إلى غير ذلك من الاعتبارات التى ينبغى أن تؤخذ فى الحسبان عند تحديد الأهداف .

وتتعرض مختلف التنظيمات فى مجتمعنا الدولى المعاصر . لكثير من المتغيرات نتيجة للتطور التكنولوجى الهائل ، ونتيجة أيضاً للتكتلات المصلحية ، وعلى وجه الخصوص بالنسبة لبعض الدول التى تريد أن تستأثر بخيرات ومقدرات بعض المجتمعات عن طريق بعض المناورات الاستعمارية السافرة ، كما هو الشأن حينما وقفت أمريكا بجوار إسرائيل تساندها وتعاضدها ضد إرادة المجتمع الدولى بأسره . . من أجل إخضاع العالم العربى بمختلف دوله لإرادة وتخطيط السياسة الأمريكية !! .. كل هذا . . مثلا دعى بعض الشركات الأمريكية . . وعلى وجه الخصوص البترولية ، أن تعارض الحكومة الأمريكية . . لأنها وجدت نفسها فى موقف يتعارض مع أهدافها فى النمو . . وفى الربح . . إذ أن التنظيم الجيد يستهدف الارتفاع بمستوى الإنتاج . بحيث يقبل المستهلكون على هذا الإنتاج ويتحقق الربح المنشود فى إطار رضى المجتمع الذى يعمل فيه المشروع . . وهذا الربح هو الذى يسهم فى تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع القوى العاملة ، ويحقق مزيداً من الثراء لأصحاب المشروعات . . هذا فضلا عن تقدم المشروع وازدهاره .

ولعل من المناسب أن نوضح العلاقة بين الأهداف والنتائج التنظيمية التى تترتب عليها، وذلك من المعلومات التى أصدرتها شركة أ. سى. جيلبرت الأمريكية A.C. Gilbert Company . على سبيل المثال .

الأهداف العامة : Over-all Objectives

١ – الحفاظ على الأسلوب الأمريكى فى الحياة Perservation of the American Way of Life بمعنى معارضة الاحتكار بأى شكل من الأشكال سواء فى الصناعة أو النقابات العمالية Labor Unions

٢ – خلق المواطن الصالح Good Citizen ، الذى يتحمل نصيبه فى مسئوليات المجتمع Assuming a share of community responsibilities

٣ – تنمية الرغبة « فى المعرفة Know-how » وذلك عن طريق الأبحاث والتقدم التكنولوجى المستمر .

٤ – تهيئة الشركة لكى تصبح مكاناً أفضل للعمل ، بحيث يجد العاملون متعة فى العمل getting enjoyment out of work وذلك عن طريق إعطاء أجوراً جيدة good wages ، والتصرف مع العاملين بأمانة وصدق وإنصاف fair play . والاعتراف بكرامة الفرد dignity of the individual وانتهاج برنامج تقدمى للأفراد . progressive personnel program

النتائج التنظيمية : Organizational Consequences

١ – التوسع بقدر محدود فى نشاط المنشأة . . وعدم التقيد بأى نوع من أنواع الاتفاقيات ، أو غيرها من الوسائل التنظيمية التى قد تساعد على تحقيق الاحتكار monopoly

٢ – إنشاء « إدارة للعلاقات » Department of Relations

٣ – إنشاء إدارة مستقلة للبحوث Research Department

٤ – إنشاء إدارة للأفراد Personnel Department

الأهداف المالية : Financial Objectives

على الشركة أن تحقق أرباحاً كافية لمقابلة ما يأتى :

١ — الاستمرار فى تحسين تسهيلات المصنع ، وظروف العمل ، بحيث يصبح الإنتاج أكثر جودة . . ويصبح العمل أكثر متعة .

٢ — تحقيق عائد معقول لجميع حملة الأسهم Stockholders

٣ — العمل على الاحتفاظ بأفضل جهاز مالى ممكن ، مع إعطاء أهمية خاصة نحو الاحتفاظ بالسيولة النقدية الجيدة Good liquid position

٤ — اعتبار البنوك أصدقاء للشركة ، ومن هذا الفهم ، فانهم كأصدقاء غائبين ينبغى الاعتراف بمصالحهم عند وضع السياسات المالية Financial policies

الأساليب التنظيمية لتحقيق هذه الأهداف :

Organizational Methods of Accomplishing These Objectives

١ — استخدام الأساليب الإجرائية التى تتطلبها الميزانية التقديرية ، ووسائل متابعتها Follow-ups

٢ — إنشاء إدارة مركزية للمحاسبة ، والتكاليف ، والرقابة بالميزانية ، مع إدارات إضافية لا مركزية استشارية ورقابية .

٣ — تحقيق رصيد مركزى Centralized fund ، وتوضيح الأسلوب الإجرائى لعقد القروض مع البنك .

أهداف البيع : Sales Objectives

١ — أعلى جودة للانتاج Highest quality products

٢ — قصر المبيعات على أجهزة الشركة .

٣ – الاحتفاظ بمركز الشركة التسويقى ، والعمل دائماً على تحسينه ، وذلك عن طريق الارتفاع بنسبة المبيعات التى تحققها الشركة ؛

النتائج التنظيمية : Organizational Consequences

هذه الأهداف أدت إلى إنشاء التنظيمات الآتية :

١ – إدارة مراقبة جودة الإنتاج A quality control department

٢ – شبكة واسعة للمبيعات ، تتبعها فروع فى شتى أنحاء البلاد ؛

٣ – إدارة مركزية لبحوث التسويق ، وتصميم ميزانية تقديرية للتسويق ، مع إشراف مركزى دقيق للرقابة على النتائج ؛

أهداف العلاقات العامة : Public Relations Objectives

على الزملاء الإداريين من العاملين ، أن يسهموا بنصيبهم فى مختلف أوجه النشاط الاجتماعى النافع Worthwhile civic activities وعليهم أيضاً أن يبذلوا جهدهم لتدعيم سمعة الشركة الطيبة فى مختلف نواحى الحياة in all walks of life وعليهم أن يتصرفوا فى شئونهم الخاصة بالأسلوب الذى لا يجلب أى نوع من الضرر على الشركة ، أو عدم الثقة فيها discredit to the company

التأثير التنظيمى : Organizational Impact

هذا أدى إلى إنشاء وظيفة مستقلة للعلاقات العامة Separate public relations function

أهداف النتائج : Production Objectives

١ – التأكيد على التنويع emphasis on diversification إذ أنه يمكن عن طريق تنوع الإنتاج diversity in products ، التقليل من

حدة التقلبات الموسمية seasonal peaks ، وكذلك التغيرات التى تحدث فى أذواق الجمهور نحو الإقبال على إحدى منتجات الشركة .

٢ — ينبغى تحقيق الاستخدام الأمثل لجميع التسهيلات القائمة فى المصنع ، من أجل تحقيق عمالة كاملة In order to provide full employment

كما وينبغى على الشركة أن لا تلجأ — بصفة منتظمة — إلى إبرام عقود فرعية sub-contracting من أجل تحقيق أى نوع من التسهيلات ، إلا إذا كان ذلك لأسباب اقتصادية لصالح الشركة ، أو لنقص فى التخصص الآلى أو المعرفة Lack of specialized machinery & know-how

النتائج التنظيمية : Organizational Consequences

١ — تقسيم العمل الذى يتطلبه الإنتاج إلى تقسيمات فرعية .

٢ — إنشاء إدارات للرقابة الإنتاجية ، والرقابة الهندسية .

٣ — التنسيق بين الإنتاج والمبيعات عن طريق المديرين المسئولين عن هذا النوع من النشاط .

يتضح من المثال السابق ، أنه لا يمكن وضع تصميم لأى تنظيم ، إلا فى ضوء الأهداف المقررة وعلى رأسها الهدف العام للمشروع ككل ، . . إذ أن هذا الهدف بالذات هو الذى سيتقرر على أساسه تصميم الهيكل التنظيمى للمشروع بأسره . كما ويتضح أيضاً من المثال السابق ، أن كل قسم من الأقسام الفرعية داخل الهيكل التنظيمى للشركة ، يقرر لنفسه أهدافاً خاصة . . هذه الأهداف الخاصة ، أو الأهداف الفرعية ، تستهدف أن يحقق كل قسم دوره فى إطار الهدف العام المقرر للشركة ككل . . فمثلا نجد أن الشركة تضع لنفسها هدفاً عاماً هو « تهيئة الشركة لكى تصبح مكاناً أفضل للعمل ،

وبحيث يجد العاملون متعة فى العمل ، وذلك عن طريق إعطاء أجوراً جيدة ، والتصرف مع العاملين بأمانة وصدق ، والاعتراف بكرامة الفرد ، وانتهاج برنامج تقدمى للأفراد » ، إذا كان هذا هو هدفاً عاماً ، فينبغى على جميع الأقسام الفرعية أن تكون لها أهدافاً خاصة ، إذا تحققت ، فانها تلتقى تماماً مع الهدف العام .. من أجل هذا فاننا نجد أيضاً فى المثال السابق « أن الأهداف المالية تؤكد على ضرورة تحقيق الشركة أرباحاً كافية » .. لماذا ؟ لأنه عن طريق هذه الأرباح ، يمكن تحقيق الأهداف العامة التى ذكرناها . . وهكذا .. كل إدارة من الإدارات أو قسم فرعى له من الأهداف الخاصة ، ما يتفق تماماً مع الهدف العام . . وهذا هو المعنى الذى نقصده من « وحدة الهدف ».. أن يكون الهدف الخاص متفقاً مع الهدف العام ، وأن يقوم بدور إيجابى فى تحقيقه ، حيث أن الهدف الخاص لو تحقق منفرداً دون تكامل أو ترابط أو إنسجام مع بقية الأهداف الفرعية فى إطار الهدف العام . نقول لو تحقق بهذا الشكل لأصبح أثره غير مثمر ، أو غير فعال .

وينبغى أن يكون واضحاً وضوحاً تاماً ، أن الأهداف أو الأغراض هى الغايات التى تسعى مختلف الشركات نحو تحقيقها ، ومن أجل ذلك فانها تنشىء التنظيم الفعال القادر على تحقيق هذه الأهداف .

من أجل ذلك ، فان الشركات إذا وجدت نفسها فى موقف يتطلب تغيير أهدافها . . فينبغى أن لا تتردد فى ذلك ، إذا كان هذا فى صالحها ، غير أنه عليها فوراً أن تقوم بالبحوث الإدارية اللازمة لإعادة تنظيمها ، حتى يمكن لها البقاء والاستمرار إذ ينبغى أن يكون واضحاً أن استمرار أية شركة من الشركات ، أو أية وحدة من الوحدات . . أو أى تنظيم من التنظيمات فكل هذه المترادفات تحمل معنى واحد . . أن الاستمرار يتوقف على

حسن التنظيم . . وحسن التنظيم يتوقف على معرفة الهدف .. وإذا تغير الهدف استتبعه بالضرورة تغيير التنظيم . . وذلك حتى يمكن ملاءمة مختلف أوجه النشاط للأهداف الجديدة التي تقررت ، ويجمع الكثير من علماء التنظيم والإدارة على أن الجهد الإدارى الذى يبذل فى سبيل تحديد الهدف ، يعتبر على جانب كبير من الأهمية ، لأن هذا الهدف هو محور النشاط الإدارى بأسره . .وهو أيضاً أساس تحقيق هيكل تنظيمى فعال .

ويرى « لويس أ. ألن » أن جميع الأهداف يمكن تقسيمها إلى قسمين : أهداف اقتصادية . . وأهداف اجتماعية . . أما الأهداف الاقتصادية فهى تلك التى تهتم باعتبارات السوق . . أما الأهداف الاجتماعية ، فتلك التى تهتم باهتمامات الشركة نحو موظفيها ، وحاملى أسهمها ، والجمهور بوجه عام .

" Objectives may be divided into two categories, economic and social. Economic objectives are goals with respect to the market place. Social objectives refer to the company's intentions toward its empolyees, share-holders, and the public at large ".

١٨

وضع السياسات

Policy Making

تعتبر السياسات جوانب مرشدة عند التفكير فى اتخاذ القرار ، ويرى البعض أن الأهداف السابق تقريرها لمختلف الوحدات تعتبر فى حد ذاتها سياسات عامة ، وذلك لأنها تعطى هذه الوحدات المرشد الرئيسى لطريقة التفكير والعمل . . وهناك من يرى أن السياسات تتعدد بقدر تعدد المستويات الموجودة فى الهيكل الإدارى . . فمثلا توجد سياسة رئيسية تحكم المنشأة ككل ، ثم تتعدد هذه السياسات مع تتعدد الإدارات والأقسام الفرعية ، وهذا التعدد يوجد نتيجة لاستخدام قاعدة تفويض السلطة ، وتحميل المرؤوسين واجبات ، وتبعات ، ومساءلتهم عن نتائج ما يتحملوه من مسئوليات . . ويهدف الذين يقيمون المشروعات التجارية والصناعية إلى تحقيق منفعتين : منفعة المستهلك من ناحية ، ومنفعة من يؤسسون المشروع من ناحية أخرى ، ولذلك فان من أهم ما يجب أن يعنى به من يقيمون المشروعات هو تحديد الهدف تحديداً يمكن كل أعضاء المشروع من فهمه وتقديره ، ووضع السياسات يعتبر نوعاً من التخطيط policy formation is a type of planning كما وأن السياسات تعكس وتترجم الأهداف reflect & interpret objectives

ويوضح الأستاذان « كونتز وأودنل » تعدد السياسات بقدر تعدد المستويات ، فيقولان : « توجد السياسات على هيئة طبقات . . فمثلا تقرر الإدارة العليا سياسات الإنتاج الرئيسية للشركة . . هذه السياسات بدورها يتولد عنها سياسات بحوث ، وسياسات تسويق ، وسياسات مالية . . وإذا

لم تقم الإدارة العليا بنفسها بوضع سياسات فرعية . . فان المديرين فى المستويات الأدنى لهم أن يضعوا السياسات التى تحكم بحوث الإنتاج ، وبحوث التسويق ، والإعلان . . الخ . . والسياسة الرئيسية للشركة ينبغى أن تكون منطقية وواضحة ، بحيث يمكن معها وضع السياسة الفرعية فى سهولة .

وفيما يلى النص :

" Policy exists in layers.. For instance, basic company product policies are most often determined by top management. These, in turn, generate research policies, marketing policies, and financial policies. If top management does not itself generate derivative policy, managers at lower levels may develop policies governing product research, marketing research, advertising. etc. Basic company policy must be so logical and clear that derivative policy can be easily formulated ".

ومما لا شك فيه أنه ينبغى دائماً التأكد من أن جميع السياسات الفرعيه متناسقة مع السياسة الرئيسية للشركة بحيث تسهم فى تحقيق الأهداف . . كما وأن وضوح هذه السياسات له أهمية إدارية ، ليس فقط من حيث التوجيه والإرشاد ، بل أيضاً من حيث تحقيق أكبر قدر ممكن من الاقتصاد فى الوقت ، لأن المديرين يعملون فى ضوئها وعلى هديها ، وبذلك لا ينفقون جهدهم ووقتهم لإيجاد السياسات التى قد يرونها مناسبة .

والسياسات هى الإطار العام الذى تعمل فى نطاقه الإدارة ، إذ أنها تعبر عن اتجاهات الإدارة لما ينبغى أن يكون عليه سلوك الأفراد وأعمالهم ، ومن أجل ذلك تعتبر السياسات المرشد لاتخاذ القرارات فى المنظمات ، وغالباً ما تفصح المنظمات عن سياساتها فى صورة بيانات .

وفيما يلى نورد مثلا لما أعلنته « شركة ستاندارد أويل » للبترول عن سياستها فيما يتعلق بعلاقاتها العامة .

« نحن نطرق ميدان الأعمال فى مجالات البحث عن البترول لنقوم بصنع منتجات جيدة ، ونبيعها بسعر عادل ، ونحقق أرباحاً » .

« ونحن نحاول أن نعمل لما فيه مصلحة أصحاب المشروع ، والعمال ، والعملاء ، والجمهور » .

« وسياستنا للعلاقات العامة قائمة على أساس معاملة الجمهور بالحق ، وإعطاء وزن كبير لآرائهم وتفهيمهم باستمرار لحقيقة أهدافنا » .

وتفيد السياسات فى التعرف على مدى سلامة التصرفات إزاء مشكلة من المشكلات ، خاصة إذا كانت السياسات الموضوعة قد تنبأت مقدماً بحدوث مثل هذه المشكلات . . فمثلا معظم أفراد القوى العاملة تحصل على أجازاتها فى الصيف ، ولكن يحدث أن يحتاج بعض أفراد القوى العاملة إلى يوم أو بعض يوم بمناسبة افتتاح العام الدراسى لمعاونة أبنائهم على دخول المدارس ، ويعلم المديرون أن عدم تحقيق هذه الرغبة لن يلق فقط مقاومة هؤلاء الأفراد ، بل يستتبعه أيضاً تغيب عدد كبير من أفراد القوى العاملة بدون إذن . . كما وأنهم يعرفون أن المنشأة إذا لم تتخذ أى قرار فى هذا الموضوع ، فان التغيب سيكون كبيراً لدرجة قد تعوق سير الإنتاج بمعدله العادى .

وعلى هذا الأساس ، فان السياسات التى توضع ينبغى أن تراعى مقدماً حدوث مثل هذا الموقف وتعمل على معالجته بما فيها الصالح العام ، فالسياسات ينبغى أن توفق بين احتياجات المشروع ورغبات وظروف القوى العاملة .

ولعل هذا هو الذى دعى إلى اعتبار المرونة عنصراً أساسياً من عناصر وضع السياسات . . أن يكون دائماً الصالح العام هو الهدف ، الأمر الذى يتحتم معه استخدام العقل وإعمال الفكر ، ولذلك كثيراً ما نجد بعض الألفاظ

المرنة توضع عند وضع السياسات . . مثل « إلا إذا اقتضت ذلك الظروف القصوى » . . أو « كلما أمكن ذلك » . . وبذلك تفسح السياسات للملكة الخلق والإبداع والابتكار أن تجد سبيلها إذا ما وجدت الإدارة نفسها في ظروف تضطرها لاتخاذ قرار .

ومما لا شك فيه أنه يحسن دائماً عند تقرير منهج معين أو سياسة فرعية معينة جديدة تتلاءم مع تحقيق السياسات الرئيسية ، أن يقوم المسئولون بشرح كل ما يتعلق بهذه السياسة بجميع وسائل الاتصال الممكنة .

ونوجه النظر إلى حقيقتان تواجهان واضعي السياسات ، أنهم قد يغفلون عن ذكر أو تضمين السياسات بعض المعانى التى يعتقدون أنها من قبيل المفاهيم السائدة فى الشركة ، بحيث لا توجد ضرورة للنص عليها فى الكتيبات التى توضح وتشرح هذه السياسات . . وكذلك صعوبة وضع أنماط أو مقاييس أو معايير يمكن الاستناد إليها فى تقرير مدى نجاح هذه الأهداف .

وهناك إجماع على ضرورة أن تكون السياسات مكتوبة ، وأن هذا له مزايا عديدة ، وذلك كما يقول « بوز آلن ، هاميلتون »
Booz Allen & Hamilton.

« السياسات المكتوبة توضح أنها بنيت على قرارات صائبة اتخذت فى الماضى ، وتحتفظ بطاقة المديرين للقرارات الجديدة التى ستتخذ ، وتخلق مناخاً يمكن الفرد من اتخاذ قراراته عن ثقة ، وتدفع الإدارة قدماً للعمل عن طريق تقليل الجهد الذى يبذل فى الأمور الروتينية المتكررة ، وتدعم استمرار الجهد الجماعى عبر السنين ، وثبات المشروع . . كما وتحرر الإدارة العليا بحيث تعطى أهمية أكثر للمشروعات اليومية وبرامج المستقبل ، أو بمعنى

أوضح . . فان السياسات المكتوبة تعتبر أفضل طريق لوضعها موضع التنفيذ .

Putting policies in written is the best way of putting them to work.

الفرق بين السياسات والقواعد Rules

أن توضيح معنى السياسات يتضمن التفرقة بين السياسات والقواعد ، فكليهما بيانات موضوعة لتؤثر على سلوك الأفراد فى المنشآت . والسياسات عادة تكون أوسع من القواعد ، هذا فضلا عن أنها تصاغ فى عبارات عامة .

وإذا كانت السياسات تعتبر المرشد للتفكير والعمل ، فان القواعد تحدد تماماً ما ينبغى عمله ، وهى تتضمن الجزاءات التى تترتب على انحرافات القوى العاملة عن الأخذ بها ، هذا بينما تكون السياسات من المرونة بحيث يمكن سرعة تغيرها إذا لزم الأمر دون أن يترتب على ذلك أى نوع من أنواع العقاب .

ولنضرب مثلا لتوضيح ما سبق ، ما يتعلق بجانب الأمان Safty فى إحدى الشركات الصناعية ، فان جانب الأمان قد يتطلب العديد من القواعد ، كمنع التدخين مثلا ، أو ضرورة ارتداء نظارة الأمان لصيانة العين ، أو ضرورة ارتداء أحذية خاصة يتطلبها نوع العمل ، فهذه جميعاً قواعد يجب الأخذ بها فى نطاق العمل . هذا بينما نجد أن سياسات الأمان تختلف ، فان سياسات الأمان قد تقرر ما إذا كان على الشركة أن تمد القوى العاملة بها بمتطلبات الأمان ، كأن توفر لهم الملابس والأدوات اللازمة ، والعمل باستمرار على تفهيم القوى العاملة التطبيق العملى لمقتضيات الأمان ، ومتابعة هذا التطبيق والتدريب للنظر فى مدى ما حققته من نجاح .

إن المثال السابق يوضح لنا مدى الارتباط الوثيق Interdependence بين القواعد والسياسة ، فالسياسة تضع الإطار العام المرشد لقواعد الأمان ، فاذا ما طبقت هذه السياسة ، فان الإدارة تضع القواعد التى تمكن من تحقيق أهداف هذه السياسة .

الفرق بين السياسة والإجراءات :

إن توضيح الفرق بين السياسات والإجراءات يعتبر على جانب كبير من الأهمية ، فالإجراءات هى انعكاس للسياسة Reflection of policy وهى غالباً ما تكون أساس الملاحظة فى حالة ما إذا كان هناك نقص فى السياسات القائمة ، هذا فضلا عن أن الإجراءات قد تحيد عن السياسات الموضوعة ، على الأقل لفترة قليلة ، كما هو الحال إذا ما أصدرت إحدى الشركات تعليماتها للمقدمين (رؤساء العمال) بعدم الاستماع إلى آلام العمال إلا بعد توضيح الأمر لإدارة المستخدمين والحصول على إذن منها . فهنا لا تغير الشركة من سياستها القائمة على أساس تصريف رؤساء العمال لأكبر قدر ممكن من الأمور على مستوى مرحلتهم ، إنما تعمل تغييراً مؤقتاً فى الإجراءات تستهدف من ورائه تهيئة الوقت الكافى لرؤساء العمال لتدريب القوى العاملة الجديدة التى ستضم للعمل تحت امرتهم .

والإجراءات التى توضع للقيام بعمل معين تعتبر أسلوباً عملياً للخطوات الواجب اتباعها لأداء هذا العمل بحيث تدرب عليه القوى العاملة المستخدمة كوسيلة مثلى لتحملى أعباء ومسئوليات الوظائف التى تشغلها . كما وتتضمن الإجراءات وسائل المراقبة على أداء هذه الأعمال ، هذا فضلا عن أن الإجراءات تدعم باستمرار السياسات الموضوعة .

ويعتبر وضع السياسات مرحلة أعلى من مرحلة وضع الإجراءات ، إذ أن السياسات يضعها من لديهم سلطة الإدارة العليا فى المنشآت ، وعلى ذلك فإن الإجراءات ينبغى أن توضع فى نطاق السياسات الموضوعة .

كما وينبغى أن نلاحظ أنه إذا وضعت سياسات سليمة للمنشأة ولم تدعم بالإجراءات القادرة على تنفيذ هذه السياسات ، فإنما يعتبر الجهد المبذول فى وضع السياسات جهداً ضائعاً عديم الجدوى ، فالسياسات السليمة ينبغى أن تدعم باجراءات سليمة ، حتى يمكن لكليهما أن يحققا أهداف المشروعات وعلى هذا فان السياسات تعتبر المرشد للعمل ، وهى تأخذ فى الاعتبار عند وضعها ما قد يجد من مواقف دون تناول حالات فردية معينة ، هذا فضلا عن أن السياسات توضع لفترات طويلة نسبياً ، وهى ترسم الطرق المختصرة Short Cuts للتدريب وتوجيه القوى العاملة .

وينبغى أن يراعى عند رسم السياسات بعيدة المدى أن تكون من المرونة بحيث تسمح باجراء التغييرات اللازمة كلما تطلبت الظروف ذلك ، فإن وجود مثل هذه الخطوط يحول دون الارتجال فى اتخاذ قرارات قد تحقق فائدة عاجلة فى أمد قريب ، ولكنها لا تتفق مع الأهداف البعيدة المدى ، وهذا ما يجعل من الخطأ تنفيذها ، ثم إن غياب مثل هذه الخطط كثيراً ما يؤدى إلى تكرار نوع الأخطاء ، وفى ظل هذه الظروف يندر أن تتحقق التحسينات .

إن السياسات ترتبط دائماً وأبداً بأهداف المشروعات ومن أجل تحقيق هذه الأهداف توضع خطة سليمة لتحقيق إدارة رشيدة . ويقع عبء وضع السياسة العامة للمنشأة وتحديد أهدافها على عاتق من كونوا المشروع أو مولوه .

والأهداف هى أول مقدمات السياسة التى تتكون من العوامل الآتية :

١ - الأساس الأخلاقى للمشروع Ethical Foundation of the Enterprise

أى وضع قواعد للعلاقة بين المشروع وبين أفراد المجتمع الذى يعمل فى نطاقه كالمستهلكين والتجار ، وكذلك وضع قواعد الاستخدام أى طرق التعامل مع الموظفين .

٢ - الأساس النظامى Organizational Foundation

ويهدف الأساس النظامى إلى توضيح سير العمل فى المشروع فيما يتعلق بالعمليات الخارجية من ناحية وما يتعلق بقنوات التوزيع . وكذلك فيما يتعلق بالعمل الداخلى وما يتطلبه من وسائل الإعداد وطرق الإنتاج وإجراءات ومواصفات الوظائف المختلفة لمن يرغب فى شغلها ووسائل الرقابة .

ويتضح من العاملين السابقين أن للسياسة جانبين ، جانب خارجي وجانب داخلى . يرسم الجانب الأول علاقة المنشأة بالعالم الخارجي ويوضح الجانب الثانى مقومات المنشأة نفسها .

وعلى ذلك فالسياسة السليمة تمكن الإدارة من تحمل المسئوليات التى تتعلق باشتراكها فى حياة المجتمع على الوجوه الآتية :

(أ) أن تساهم فى حياة المجتمع بما تنتجه أو تورده من سلع ، أو القيام بالخدمات التى تضطلع بها .

(ب) أن تساهم فى رفاهية المجتمع بتحسين نوع وكمية المنتجات وتخفيض الأسعار دون الإقلال من جودة المنتجات لرفع مستوى معيشة الأفراد باتاحة الفرص لهم فى تحقيق مزيد من الرغبات أو فى التوفير أورفع مستواهم الثقافى .

(حـ) رفع مستوى الاستخدام بتعديل شروط العمل وتحقيق الرضا الشخصى والجماعى بالعمل .

(د) المساهمة فى تقدم المجتمع الذى يوجد فيه المشروع .

أهذه القواعد الأربعة السابقة ، تكون السياسات العامة للمشروع وهى تلائم جميع نواحى النشاط . وكلما كبر حجم المشروع واتسع نطاقه ، كان من الواجب أن يقسم نشاطه من حيث الإنتاج أو البيع أو النقل أو بالتقسيم الجغرافى أو بالتقسيم الوظيفى . . وهكذا تحتاج الإدارة إلى تعديل سياستها لتتفق مع هذا التقسيم ، وتحقق التناسق ، بين أجزائها المختلفة .

ويجب على المنشات أن تعلن عن سياستها فى الداخل والخارج إذ أن ذلك يحقق فائدة عظيمة فى رفع كفاية الإدارة . وكما سبق أن أوضحنا ، أن السياسة هى أساس البناء النظامى للمشروع وهى ضرورية للقيام بأعماله ، فما لم تعرف بوضوح يتعذر وضع نظام للمنشأة ، أو تحديد مسئوليات وعلاقات رجال الإدارة أو ضمان سير العمل بين المنفذين Executives بدرجة عالية من الكفاية والتناسق .

والسياسة لازمة أيضاً لوضع أساس خطة العمل فيما يتعلق برأس المال والمعدات اللازمة وقنوات التوزيع والاستخدام وشراء المواد الأولية . كما أنها تفيد أيضاً فى تحقيق التناسق فى المشروعات الكبيرة وفى رفع الروح المعنوية للعمل ، فحيثما كانت واضحة ومعروفة فى نطاقها العام أو الخاص ففى هذا ضمان تقدم المشروع وقيام المنفذين بتحمل مسئولياتهم فى التغييرات التى تطرأ يوماً فيوماً .

والسياسة هى الأساس الذى تقاس بموجبه نتائج الإدارة ، فإن وضع مقاييس سلامة الأداء فى المنشآت هى من مسئوليات مجلس الإدارة ، وعلى ذلك فان من واجبه أن يتأكد من تحقيق أهداف المشروع ومن أن السياسات الموضوعة قد اتبعت ، كما أن عليه أن يتأكد من أن جميع العمليات قد تمت بدرجة عالية من الكفاية وبأقل النفقات . وهنا يلزم الاستعانة بالرقابة وبالحسابات المالية .

ويجب أن تستند السياسة إلى حقائق : ويعنى هذا فى المشروعات التجارية والصناعية أن السياسة تبنى على التنبوء بحالة السوق أو بحالة الإنتاج وغيرها من العوامل الاقتصادية ، ويشترك فى وضع هذه السياسة الرؤساء المنفذون مع مجلس الإدارة لما لهم من خبرة فنية فى التنبوء بحالة السوق والمبيعات المحتملة . كما وأننا إذا أخذنا فى الاعتبار الناحية المعنوية ، فان تحمل رجال الإدارة بالمسئوليات عن العمل فى المنشأة ، يتطلب أن يؤخذ رأيهم فى أساس التنظيم فيها .

ووضع السياسة ليس عملا مستمراً ، إذ أن مجلس الإدارة يضع الخطوط العامة ويضيف إليها التعديلات التى يقتضى بها الظروف ، ولكن دراسة هذه السياسة عملية دائمة تتم بالمناقشة بين عضو مجلس الإدارة المنتدب أو المدير العام ومساعديه من الرؤساء والمنفذين .

وهكذا يتضح أن الإدارة تقوم بوضع السياسة التى يجب أن تكون من المرونة بحيث يمكن تنفيذها وإعادة تعديلها كلما تغيرت الظروف .

الفرق بين السياسة والاستراتيجية Strategy

لعل من الأمور التى عرفناها من دراستنا عن السياسات .. أنها لا توضع من فراغ Policies are not made in a vacuum ، وأن صنعها غالباً لا يكون نتيجة لإسهام مدير واحد . . بل أنها تتم نتيجة لعديد من الدراسات التى تجريها مختلف الوحدات للنشاط المماثل المنافس للعملاء ، للموردين ، للموظفين . . لرؤساء الإدارات والأقسام فى نطاق هيكل البنيان التنظيمى للوحدة . . وعوامل أخرى داخلية وخارجية للمشروع .

وحتى نلقى ضوءاً على ما تتبعه المشروعات فى الخارج سنضرب مثلا لبعض هذه الأبحاث والدراسات . . . موجهين

النظر إلى أن هذه الأبحاث تتم قبل إنشاء المشروعات ، وحينئذ تعتبر ركناً أساسياً من أركان تأسيس المشروعات . . كما وأن هذه تستمر مع حياة المشروع ، حيث أن الإدارة العليا الممثلة فى أعضاء مجلس الإدارة تداوم على هذه الدراسات لتقرير السياسات المناسبة للأمور أو المواضيع المتجددة ، ثم تعدل مختلف الأقسام بعد ذلك من سياستها المرشدة لجوانب العمل فى مختلف الأجزاء .

وفيما يلى بعض هذه الأبحاث :

(ا) خصائص المجتمع .

(ب) المنشات التجارية المحلية المنافسة .

(حـ) عدد المستهلكين وحجم الأعمال المرتقب .

(د) التسهيلات التجارية .

(هـ) الناحية المالية .

(أ) خصائص المجتمع Community Characteristics

١ ــ هل المجتمع الذى سيقام فيه المشروع مجتمع مستقر ثابت ، أم أنه مجتمع سريع التغير ؟

٢ ــ ما هو عدد العمال والموظفين الذين يعتمدون فى كسب رزقهم ومعاشهم على الصناعات التى توجد بالمنطقة ، وما هو التأثير المحتمل على الحالة المالية للمشروع إذا حدث وفشل أحد هذه المشروعات الصناعية ؟

٣ ــ هل يعتبر النشاط التجارى والصناعى بالمجتمع مرض بوجه عام ؟

٤ ــ ما مدى استقرار التوظف ؟ وإذا كانت نسبة دوران العمل مرتفعة ، فما هى أسبابها ؟

٥ — هل يشارك سكان المنطقة فى أوجه النشاط المختلفة فى المجتمع الذى يقطنون فيه ؟

٦ — ما مدى توافر الكفايات القادرة على تحمل أعباء الوظائف وتوجيه سير المشروع ؟

(ب) المنشآت التجارية المحلية المنافسة Local Competition

١ — ما هو عدد المنشآت ذات النشاط المماثل فى المنطقة . . وما هى أنواعها . وما هو حجم نشاطها التقريبى ؟

٢ — إذا كان من بين هذه المنشآت من لا يرضى عنه أفراد المنطقة فما هى أسباب عدم الرضا ؟

٣ — ما هى الوسائل المحتملة التى يمكن عن طريقها التفوق على المنشآت المنافسة ؟

٤ — ما هى درجة المنافسة المتوقع أن يقابل بها المشروع ؟ هل ستكون هذه المنافسة قوية أو ضعيفة . . وهل يتوقع أن تلجأ هذه المنشآت إلى وسائل غير شريفة لعرقلة نشاط المشروع ؟

٥ — إذا كان هناك مشروعات قد فشلت فما هى أسباب هذا الفشل ؟

(ح) عدد المستهلكين وحجم الأعمال المرتقبة :

Trading and Prospective Consumers]

١ — مساحة المنطقة التى يمكن أن تستفيد من قيام المشروع .

٢ — عدد العائلات التى تعيش فى المنطقة .

٣ — عدد المستهلكين المرتقبين ؟

٤ ــ حجم رقم الأعمال المرتقب .

٥ ــ هل حجم المنطقة من الاتساع بحيث يسمح بانشاء فروع فى بعض الأحياء فى المستقبل ؟

(د) التسهيلات التجارية : Commercial Facilities

١ ــ هل يمكن استئجار مكان مناسب ؟ ... وما هى قيمة ما يدفع فيه من إيجار ؟

٢ ــ هل جميع المرافق العامة كالمياه والكهرباء والمواصلات مثلا متوفرة ؟

(هـ) الناحية المالية Financing

١ ــ هل يمكن الحصول على رأس المال اللازم لإقامة المشروع بدون الالتجاء إلى عقد القروض ؟

٢ ــ هل من رأى الذين يؤسسون المشروع تكوين احتياطيات كافية سنوياً لتدعيم مركزه المالى ؟

(و) بعض الأسئلة التى تتعلق بتشغيل المشروع :

١ ــ مدى توافر الكفايات الفنية والإدارية اللازمة للمشروع .

٢ ــ هل فى مقدور المشروع أن يدفع المهايا والأجور المناسبة لهذه الكفايات ؟

٣ ــ وضع الميزانية التقديرية لتشغيل المشروع لفترة عام مقبل .

٤ ــ ما هو رقم المبيعات الذى يسمح بتغطية جميع النفقات وتكوين الاحتياطيات الكافية ؟

٥ – ما هى المصادر المختلفة التى سيلجأ إليها المشروع لتمده باحتياجات نشاطه ؟

وإذا كانت جميع الأبحاث السابقة لازمة وضرورية من أجل تقرير سياسات معينة ، إلا أنها فى نفس الوقت تعتبر عاملا له أثره الكبير فى حياة المشروع واستمراره ، فى ظل مجتمعنا الدولى المعاصر الذى يتميز بوجود منافسة حادة ، الأمر الذى أدى إلى أن يطلق البعض على ما يدور بين المنشآت الكبرى المنافسة أنها ... « حرب المنافسة » .

وإذا كان مجتمعنا الدولى المعاصر يبيح كل الوسائل المشروعة وغير المشروعة فى الحرب التى تشنها الدول من أجل تحقيق أغراضها . . . فانه أيضاً فى عالم التجارة ، يتوقع أصحاب الأعمال فى بعض الأحيان من البعض أن يلجأ إلى بعض هذه الأساليب ، وإن كانت أساساً غير مقبولة ومرفوضة ، إلا أن أصحاب المشروعات ومن ورائهم المديرين ينبغى أن يكونوا دائماً على حذر . . ومن هنا يقومون بدراسات عميقة لمعرفة الوسائل المحتملة التى يمكن عن طريقها التفوق على المنشآت المنافسة . . درجة المنافسة المتوقعة للمشروع . . وهل ستكون هذه المنافسة قوية أو ضعيفة . . وهل يتوقع أن تلجأ هذه المنشآت إلى وسائل غير شريفة لعرقلة نشاط المشروع . . كل هذه الجوانب ودراستها من أجل وضع السياسات التى تقابلها وتتغلب على مصاعبها هى التى نطلق عليها فى الإدارة « استراتيجية » . . فالاستراتيجية هى إذن الخطط التى توضع فى ضوء معرفة حقائق السياسات التى يطبقها الآخرون ، هذه الحقائق تساعد على اتباع استراتيجية قد يكون من شأنها إجراء تضمينات جديدة للسياسة لمقابلة خطط وسياسات الآخرين .

" Strategy may require some adaptation to meet the plans and policies of others".

ولعبة الشطرنج مثلا . . مثلها فى ذلك مثل الحرب . . ومثل ما يحدث فى دوائر الأعمال . . ينبغى دائماً أن يؤخذ فى الحسبان استراتيجية المنافس . . أى توقع الخطوات التى سيتخذها المنافس ، للاستعداد مقدماً لمقابلتها . . أو بمعنى آخر فإن اللاعب الماهر ينبغى عليه أن يعدل من خططه طبقاً للتحركات والخطط المتوقعة للمنافس .

" The skillful player, therefore, shifts his plans in accordance with the moves and probable plans of opponents ".

ومما لا شك فيه أن الإنسان حتى وإن أخذ كل هذه الاعتبارات فى الحسبان ، فان إحتمال خسارته قائم، وذلك فى حالة إذا ما كان المنافس أكثر منه قدرة ، وأعلى مهارة فى صياغة خططه الاستراتيجية .

ونحن إذ استعرنا من المصطلحات العسكرية بعض ألفاظها . . والتى منها مثلا مصطلح « تاكتيكات Tactics » . . فان التكتيكات هى عبارة عن الخطوات التفصيلية التى يمكن عن طريقها وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ بحيث تكون هذه الخطوات مؤثرة وفعالة ومنتجة .

وكذلك أيضاً فى دوائر الأعمال ، فانه بعد تقرير استراتيجية معينة فلا بد أيضاً من إعداد برنامج مفصل للعمل بحيث توضع هذه الاستراتيجية موضع التنفيذ .

" A program of detailed action is required to implement the strategy ".

وإذا أردنا أن نوضح بعض الاستراتيجيات المستخدمة فى دوائر الأعمال فى الخارج ، فاننا نجد أن إحدى الشركات قد تدفع إلى السوق باحدى السلع التى قد تكون أصلا لا ترغب فى إنتاجها أو بيعها ، إنما تفعل ذلك فقط

بقصد تثبيط همة المنافسين . . أو يقوم المدير المالى بحذق ومهارة بعمل بعض التحريات عن بعض البنوك ،موجباً أنه يقوم بذلك للتعامل معها ، وذلك إذا ما وجد أن البنك الذى يتعامل معه فعلا بدأ يضع أمامه بعض الصعوبات فيما يتعلق بعقد القروض .

كما وأن هناك بعض الاستراتيجيات الشائعة . . مثل « اضرب والحديد ساخن Strike while the iron is hot » . . — . . « الوقت خير شاف Time is a great healer . . — . . « الخلل من الداخل Bore from within » . . — . . « الاتحاد قوة In union there is strength » . . — . . « فرق تسد Divide and rule » . . — . . « مرر الدولار ! Pass the buck » . . — . . « احتفظ بالبارود Conserve your gun powder » .

ولعل من الأهمية بمكان أن نؤكد قبل أن نختتم هذا البحث ، أن استراتيجية السياسات لتحقيق الأهداف تتطلب ضرورة توافر عنصر المرونة فى تكوين السياسات وتنفيذها . . فقد تكون إحدى السياسات الرئيسية وأهدافها واضحة ، وقد تكون معظم السياسات الفرعية المشتقة منها واضحة كذلك ، غير أنه ينبغى أن يؤخذ فى الحسبان ردود فعل هذه السياسات على الأشخاص الذين يتأثرون بها . . وهنا تستطيع الاستراتيجية أن تقوم بدور حاسم فى نجاح هذه السياسة .

" The reactions of persons affected by the policies must be taken into account, and here strategy can be decisive in the success of a policy ".

١٩
وحدة القيادة

Unity of Leadership

أوضحنا عندما شرحنا فى الباب الثانى من هذا المرجع الوظيفة التوجيهية ، كعنصر من عناصر الوظائف الإدارية ، أن هذه الوظيفة تعتبر بالدرجة الأولى « وظيفة إرشادية » تستهدف حسن أداء القوى العاملة لأعمالها ، ثم أوضحنا أن هناك من يعتبر أن جانباً من الصفات التى ينبغى أن يتحلى بها المدير أو أى رئيس « صفة القدرة على التعلم » ، وأنه ينبغى أن يؤدى هذه المهمة بكفاءة تامة . . لماذا ؟ . . لأن المدير أو الرئيس ينبغى فى أى مرحلة من المراحل ، أن يؤدى وظائفه الإدارية . . من تخطيط ، أو تنظيم ، أو تعيين ، أو توجيه ، أو رقابة ، أو تنسيق — بكفاءة . . وهو يقوم بهذه الوظائف أثناء تعامله مع الناس وعن طريقهم . With and through people

كما وأن السياسات والبرامج ذات التأثير على جميع الوظائف الإدارية تتم عادة فى دورات تعاونية مع الرؤساء . . والزملاء أو المرؤوسين ، وعلى هذا الأساس فان جميع أوجه التعامل التى يقوم بها المدير ، إنما تتم مع الناس.. At every turn, the manager deals with people . . ولعل هذا يوضح لنا السبب الذى من أجله نؤكد على أن مفهوم الإدارة قائم على أساس قدرة المدير على إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين . . ولا يمكن أن ينجز أعمالا عن طريق أشخاص آخرين إلا إذا كان ذو قدرة على التأثير فيهم ، حتى يتمكن من تحقيق أهداف المشروع . . ومن هنا تتضح أهمية صفة « القدرة التعليمية » التى ينبغى أن يتصف بها . . وكذلك « قدرته التأثيرية » على مرؤوسيه . . وذلك حتى يمكنه أن يوضح لهم أعمالهم . . ويحفزهم على

التفكير ، وتوجيه جهودهم بالأسلوب الذى يريده . . وهذه هى القيادة .

مفهوم القيادة :

يعرف « كونتز وأودنل » القيادة بأنها : « القدرة على إحداث تأثير فى الأشخاص عن طريق الاتصال بهم ، وتوجيههم نحو تحقيق أحد الأهداف

"The ability to exert interpersonal influence, bv means of communication, toward the achievement of a goal ".

ويعرف الأستاذان « هايمان وهيلجرت » القيادة بما يأتى : « القيادة هى القدرة التى يمتلكها أحدهم فى التأثير على أفكار الآخرين ، واتجاهاتهم وسلوكهم . . . وهذا يعنى أن أى إنسان يكون قادراً على التأثير فى الآخرين أو توجيههم نحو عمل مشترك ، فانه يقوم بمهمته كقائد » .

وفيما يلى النص :

" It is the ability one possesses to influence the opinions, attitudes, and behavior of others which actually comprises leadership. This means that anyone who is able to direct or influence others toward some common or shared position can function as a leader ".

ويقول « بيتر ف. دركر » . . « القيادة هى الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق . . والارتفاع بمستوى أدائه إلى مستويات أعلى . . وبناء شخصيته بحيث يتعدى حدوده العادية . . وليس هناك أفضل من أساس لبناء هذه الشخصية القيادية من روح الإدارة ، التى تطبق عن طريق العمل اليومى للمنظمة ، المبادىء الحازمة للقيادة، والمسئولية ، والارتفاع بمستويات الأداء ، واحترام الفرد وعمله » .

وفيما يلى النص :

" Leadership is the lifting of a man's vision to higher, sights, the raising of a man's performance to a higher standard, the building of a man's personality beyond its normal limitations. Nothing better prepares the ground for such leadership than a spirit of management that confirms in the day-to-day practices of the organization strict principles of conduct and responsibility, high standards of performance, and respect for the individual and his work ".

ويعرف « آرثر م. ويمر » القيادة بأنها « مجموعة من الصفات الحسية ، التى نجد صعوبة فى تحديدها ، وتعميمها . وأحد الطرق لتعريف دور القائد المدير ، هو فى قولنا . . قدرته على أن نجعل الأشخاص العاديين يؤدون عمل المستويات الأقدر من الناس » .

وفيما يلى النص :

" Leadership is such an intangible set of qualities that we find difficulty in generalizing about it. One way of defining the leadership role of the manager is in terms of the Capacity to enable ordinary people some how to do the work of superior people ".

ويعرف « جوزيف أ. ليتّرر » القيادة : « القائد الناجح هو ذلك الشخص الذى يعطى اهتماماً كبيراً لمختلف القوى المؤثرة التى تتعلق بسلوكه فى أى وقت من الأوقات . فهو يفهم بدقة نفسه ، والأفراد والجماعة التى يتعامل معها ، ويفهم الشركة والمحيط الاجتماعى العريض الذى يعمل فيه . . وهو من المؤكد قادر على أن يستفيد من الأوضاع القائمة لصالح تنمية مرؤوسيه » .

وفيما يلى النص :

" The successful leader is one who is keenly aware of those forces which are most relevant to his behavior at any given time. He accurately

understands himself, the individuals and group he is dealing with, and the company and broader social environment in which he operates. And certainly he is able to asses the present readiness for growth of his subordinates ". . .

ويقول « أرنست ديل » فى كتابه « الإدارة : النظرية والتطبيق » . . « على أى حال . . ما زال هناك تأكيد حتى الآن على حقيقة معترف بها فى شخصية القائد ، هذه الحقيقة . . هى أن القائد يستطيع أن يمارس تأثيراً واسعاً فى أداء الذين يعملون تحت قيادته » .

وفيما يلى النص :

" Still grater emphasis, however, has been placed on the type of leadership provided. The fact that a leader can have an immense effect on the performance of those under him has always been recognized ".

ونحن باستعراضنا التعريفات السابقة ، نرى أن كونتز وأودنل يركزان على ملكة القدرة على التأثير فى الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك .

أما بيتر ف. دركر ، فانه يركز على قدرة القائد على أن ينفذ إلى أعماق من يتبعونه ، بحيث يلهمهم القدرة والعزيمة على أن يحققوا أكثر مما يحققوه بمستوياتهم العادية . . ثم هو يتحدث عن المبادىء الحازمة للقيادة والمسئولية ، وقدرتهما على الارتفاع بمستويات الأداء فى إطار من احترام الفرد أثناء عمله ، وهذا يوضح أنه هنا يطالب بصفات القيادة فيمن يتولى مسئولية إدارية . . أى بمعنى أوضح أنه يفرق بين الشخص الإدارى الذى يتولى مركزاً رئاسياً فى نطاق الهيكل التنظيمى ، وبين أن يكون هذا الشخص نفسه له صفات القيادة . . ومن أجل هذا نادى بأن أساس بناء الشخصية القيادية هى روح الإدارة ، المقترنة بمبادىء القيادة الحازمة والمسئولية .

أما « آرثر ويمر » فهو أيضاً يعترف بأن القيادة قدرة على التأثير ، ويفرق فى نفس الوقت بين المدير . . والقائد المدير . . والقائد المدير فى رأيه هو الذى يملك هذه القدرة التأثيرية ، بحيث يجعل المرؤوسين العاديين يرتفعون فى مستويات أدائهم إلى كفاءة إنتاجية أعلى . هذه الجوانب التأثيرية فى شخصية القائد ، يراها آرثر ويمر أنها مجموعة من الصفات الحسية التى يصعب تحديدها . . غير أننا نمكننا أن ندركه عن طريق النتائج التى تتحقق من هؤلاء الذين تأثروا بها .

أما جوزيف أ. ليترر فانه يرى أن من أهم صفات القائد الناجح . . أن يراجع باستمرار سلوكه وتصرفاته ، ويحللها فى ضوء المؤثرات التى أدت به إلى نوع من أنواع السلوك ، وهذا التحليل يدفعه إلى أن يفهم نفسه . . يفهم ذاته . . فاذا أجاد هذا الفهم ، فان هذا يساعده حتماً على أن يفهم الأفراد والجماعة التى يتعامل معها . . وبالتالى المحيط الاجتماعى العريض فى نطاق البيئة التى يوجد فيها ، ثم يخلص من كل ذلك بأن القائد الناجح هو الذى يستفيد من كل ذلك لصالح تنمية مرؤوسيه . . والتنمية هنا تعنى الارتفاع بمستوى الكفاءة الإنتاجية لهم ، وهو ما يكاد يجمع عليه جميع العلماء . . ولذلك نرى « أرنست ديل » يؤكد عليها ، حينما يقول : أن هناك حقيقة معترف بها فى شخصية القائد . . هذه الحقيقة هى قدرته على أن يمارس تأثيراً واسعاً فى أداء مرؤوسيه .

لماذا وحدة القيادة . . وليس وحدة الرئاسة ؟

قد يسأل القارىء . . لماذا اخترنا وحدة القيادة كعنصر من عناصر التنظيم العلمى للمشروعات . . ولم نضع بدلا منها « وحدة الرئاسة » . . خاصة وأن القارىء قد عرف من دراسته فى تأصيل الإدارة العلمية ، وهو

الموضوع الذى تناولناه فى الباب الأول ، عرف أن هنرى فايول وضع ضمن المبادىء الإدارية التى أوردها . . مبدأ « وحدة الأمر » . . والذى يقول فيه : أنه مهما كانت الظروف والأحوال ، فان الموظف ينبغى ألا يتلقى تعلياته إلا من « رئيس واحد » .

ولعل الرد على هذا السؤال يتطلب أولا إعادة قراءة التعريفات التى أوردناها عن القيادة وتعليقاتنا على هذه التعريفات . . ثم توضيح الفرق بين مفهوم الرئاسة ومفهوم القيادة .

مفهوم الرئاسة :

مما لا شك فيه ، أن من بين أقدم الأنواع المعروفة فى التنظيمات المختلفة : « التنظيم العسكرى » . . وفى هذا التنظيم يصدر الرئيس الأمر إلى تابعيه ، ويكون عليهم « السمع والطاعة » ويكون على الرئيس التأكد من أن مرؤوسيه قد نفذوا هذه التعليمات ، وهو غالباً ما يستند إلى الرتبة العسكرية فى حدود سلطاته ، وغالباً ما يكون اتجاهه منصباً على أداء الأعمال ، حتى يعطى « تمام » لرئيسه الأعلى . . وهكذا ، نجد أن الجهد منصب على الإنجاز . . أو كما يقول « كونتز وأودنل » . . الاهتمام موجه نحو حماية الرئيس عن طريق الالتزام الشخصى للمرؤوس بأداء النشاطات المقررة بدقة تامة .

" The emphasis is placed upon the protection of the superior through the personal obligation of a subordinate to see that assigned activities are properly performed ".

ومن المعروف أن هذا الأسلوب جزء من النظام العسكرى . . وهناك قول شائع يقول « النظام يمثل القوة الرئيسية للجيوش . . فاذا كان هذا الأسلوب الرئاسى هو جزء من النظام العسكرى المطبق فى شتى أنحاء العالم ..

وهو يكاد أن يكون صورة طبق الأصل للأسلوب الإدارى الذى كان سائداً فيما أطلقنا عليه « أسلوب الإدارة التقليدية » . . حيث أن الإدارة التقليدية هى التى كانت سائدة فيما مضى . . وهى كما أوضحنا إدارة مباشرة ، لأن الوحدات كانت صغيرة ، والعاملين فيها كان عددهم محدوداً فكان يصدر صاحب الوحدة الأمر مباشرة إلى عماله . . وعليهم « السمع والتنفيذ » . . وهكذا كان صاحب الوحدة يديرها بمفهوم « الرئاسة » .

غير أن الأمور تطورت . . وكبرت الوحدات التجارية والصناعية وغيرها ، وتعدد عدد العاملين فيها . . وتعقدت وتشعبت أساليب الائتمان المصرفية والخدمات التجارية . . وبرز الفكر العلمى الإدارى يلاحق هذه التطورات ويضع هياكل تنظيمية وإدارية للمشروعات ، وكان حتما أن تتعدد هذه المستويات ، ومع تعدد هذه المستويات يؤخذ بقاعدة تسلسل الرئاسات أو السلطات . . وهذا يترتب عليه بالتالى شغل المناصب الرئاسية .. ومع سيادة مفهوم « التنظيم العسكرى » . . ومفهوم « أسلوب الإدارة التقليدية » . . وجد من بين هذه الرئاسات من يستند إلى سلطة التعيين . . أو سلطة المنصب الذى يشغله ، ويلجأ إلى تصريف الأمور ، ومحاولة تحقيق الأهداف أو إنجاز الأعمال عن طريق الأوامر والتعليمات . . وعلى جميع المرؤوسين أن « يستمعوا ويطيعوا » . . وإلا فان سلطة المنصب بما يسندها من لوائح تتضمن بنود « الجزاء والعقاب » . . هى السيف المشهر على الرقاب .. « العمل وفقاً للتعليمات أو العقاب » . . وهكذا اقترن الأسلوب الرئاسى بمنطق « سلطة المنصب » وهكذا عرف « مفهوم الرئيس » .

ويهمنا أن نوضح أنه من وجهة نظر الإدارة العلمية ، فان هناك ظروف تواجه الرؤساء فى بعض الظروف والمواقف التى يرون أنفسهم فيها مضطرين لاستخدام سلطاتهم الرسمية . . على أن الإدارة العلمية ترى أن مثل هذه

الظروف أو تلك المواقف هى حالات استثنائية ، وليست قاعدة بأى حال .

كما وأنه مما يساعد على وجود « مفهوم الرئاسة » فى بعض المشروعات ، عدم احترام أسلوب الإدارة العلمية فى الترقى . . والذى يتطلب أن تهتم الشركات بأن ينساب الموظفون فى السلك الطبيعى الذى يفسح أمامهم أبواب الأمل للترقى صعداً فى سلم الوظائف ، وتولى مراكز المديرين ، ذلك طالما أن لديهم الاستعداد والقدرة على شغل هذه المناصب ، غير أنه يحدث فى بعض الأحيان أن تخلو مناصب رئيسية فى مختلف الوحدات ، ثم تجد القوى العاملة فى هذه الوحدات أن أحد الأشخاص من الخارج عين فيها !! .. وحينئذ نجد الموظفون أنه قد عين عليهم « رئيس » من الخارج . . وتظل العلاقة بينهم لفترة قد تقصر أو تطول يغلب عليها « مفهوم الرئاسة » . . أى طابع العلاقات الرسمية التى تتم فى حدود اللوائح والقوانين .

مفهوم القيادة :

أوضحنا فى مطلع هذا البحث بعض التعريفات للقيادة ، وتحليلنا لهذه التعريفات ، ولعل هذا يوضح لنا فى حد ذاته أن « مفهوم القيادة » يعتبر مشكلة بالغة التعقيد فى حياة الجماعة الإنسانية . . ما هى القيادة ؟ . وما هى صفاتها ؟ . . وهل هذه الصفات يمكن أن تكتسب؟ . . ومن هم القادة ؟ . . وهل يمكن للمجتمعات ومختلف الوحدات أن تصنعهم ، طالما أنها فى مسيس الحاجة إليهم ؟ .

الحقيقة كما يقول « كونتز وأودنل » أن دراسة مفهوم القيادة قد تعرض لكثير من التطورات . . فالجهود المبكرة كانت تتجه نحو اكتشاف سمات الشخصية التى كان يعتقد أنها ضرورية لتحقيق القيادة . . غير أن عدم جدوى هذا الأسلوب شجع الباحثين نحو التحول إلى دراسة المواقف التى

يؤمل معها أن تدفع القيادات إلى الظهور . أما فى الآونة الأخيرة ، فقد اتجه الاهتمام نحو دراسة التابعين واحتياجاتهم .

وفيما يلى النص :

" The approach to the study of leadership has undergone several changes. The earliest efforts were directed to the discovery of personality traits that were though indispensable to leadership. The barranness of this approach encouraged scholars to turn to a study of situations which, it was hoped, would give rise to leadership. More recently, attention has been given to a study of followers and their needs ".

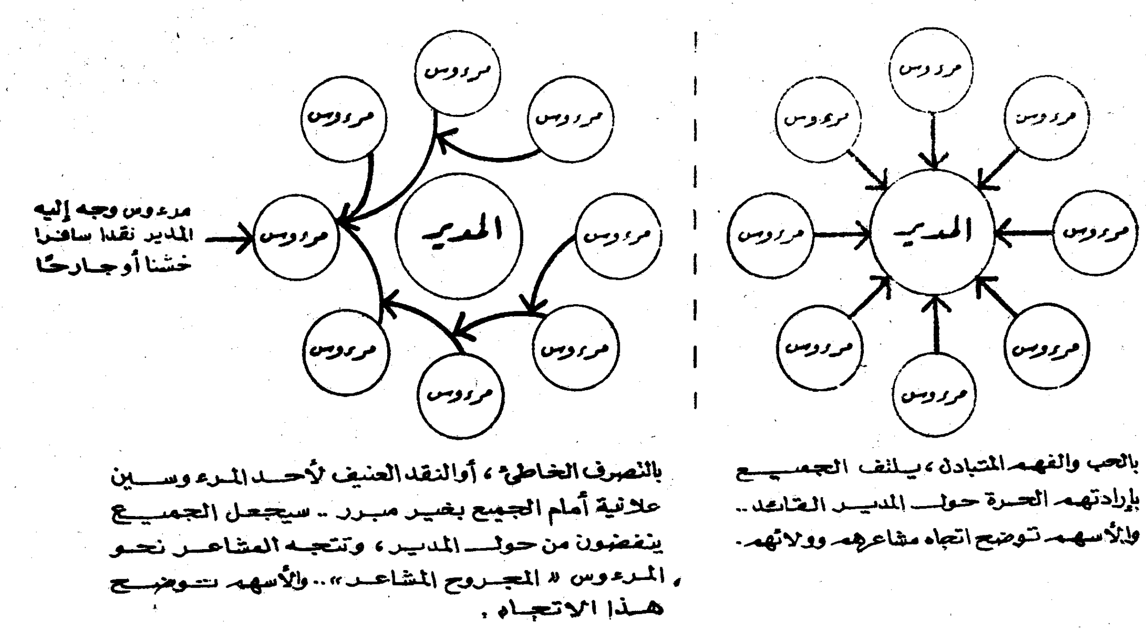
فمثلا يتضح من التعريفات السابقة أن القيادة قدرة على التأثير فى الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة . . فما هى هذه القدرة . . الكثير من العلماء قالوا أن أساس هذه القدرة هو الارتفاع بالروح المعنوية لدى التابعين ، ومع ارتفاع الروح المعنوية ترتفع القدرة الإنتاجية . . ويقول « بول ماكوريس Paul Maucorps » فى كتابه بعنوان « سيكولوجية الحركات الاجتماعية » أن الروح المعنوية إرادة ، يدعمها العقل لبلوغ هدف مشترك . . بينما الروح المعنوية وفقاً لما يرد فى بعض القواميس « هى اتجاه أساسه الثقة والمثابرة فى العمل والتمسك بفهم الجماعة ومثلها . . ويرى البعض أن اقتران ارتفاع الإنتاجية بارتفاع الروح المعنوية عامل مضلل ، والدليل على ذلك ارتفاع الإنتاج الألمانى قبيل نهاية الحرب العالمية الثانية رغم انخفاض الروح المعنوية .

والاعتقاد بأن ارتفاع الروح المعنوية أساس ارتفاع الكفاءة الإنتاجية ، أدى بدوره إلى دراسات تتعلق « بتقدير الروح المعنوية » . . مما دعى البعض إلى تقرير . . أنه ينبغى أن ننظر إلى مدى تماسك الجماعة داخل أى تنظيم ، فاذا كانت هذه الجماعة متماسكة ، فانما هذا يدل على ارتفاع روحها المعنوية ،



على الرئيس المعين فى أى مستوى من مستويات التنظيم . . أو القائد الذى اكتسب صفة القيادة بحب وارادة تابعيه ، أن لا ينفعل أو تضطره الظروف أياً كانت المواقف أن ينزل إلى هذا المستوى ! ! . .

ومما لا شك فيه أن القائد الماهر هو الذى يستطيع أن يحتفظ بروح تماسك الجماعة . . بل أنه يعمل على تدعيمها وتنميتها . . وهنا تبرز فى القيادة بعض السمات البارزة فى شخصية القائد التى توضح حرصه على تماسك الجماعة واستمرارها ، والارتفاع بروحها المعنوية التى منها مثلا أن لا يكون غضوباً وانفعالياً تؤثر بعض المواقف على مشاعره . وتضغط على إحساساته . ويفقد أعصابه ، وحينئذ يتصرف بعض التصرفات التى من شأنها أن تترك آثاراً وخيمة على تماسك الجماعة .



بالحب والفهم المتبادل، يلتف الجميع بإرادتهم الحرة حول المدير القائد.. والأسهم توضح اتجاه مشاعرهم وولائهم.

بالتصرف الخاطئ، أو النقد العنيف لأحد المرءوسين علانية أمام الجميع بغير مبرر.. سيجعل الجميع ينفضون من حول المدير، وتتجه المشاعر نحو المرءوس «المجروح المشاعر».. والأسهم توضح هذا الاتجاه.

ويرى البعض أن من السمات الأساسية التي ينبغي أن تكون في شخصية القائد ، أن لا يتوهم أن حب التابعين له ، لا ينبغي إطلاقاً أن يدفعه إلى أن ينفرد دائماً بسلطات مطلقة . . أنه إن فعل ذلك صار ديكتاتوري النزعة ، إنما ينبغي أن تكون له آذاناً صاغية . . ويستمع . . ويستمع . . ولا يضيق بالنقد طالما أنه يتم في أسلوب ديمقراطي رفيع يستهدف بالدرجة الأولى الصالح العام ، وفي إطار الحب والتقدير المتبادل . . كما وينبغي أيضاً على القائد أن لا يلجأ إلى الأساليب العنيفة في نقد معاونيه أو تابعيه ، إلا عند الضرورة القصوى ، ويكون هناك إحساس برضى الجميع عن اتخاذ مثل هذا الموقف ، وذلك لأن بعض مواقف العنف في نقد المعاونين أو التابعين ، قد تجعل الكثيرين بدلا من أن يكونوا ملتفين حول القائد . نراهم ينفضون عنه . . وهذا ما لا ينبغي أن يكون .

الآراء الفكرية حول مفهوم القيادة :

على الرغم من أنه ما زالت تجرى كثير من الأبحاث في موضوع مفهوم القيادة ، إلا أن البعض يرى أنه يمكن تلخيص البحوث والنظريات التي تمت في الأربعة آراء الآتية :

أولا — نظرية سمات القيادة The Traitist Theory of Leadership

لعل من أولى المحاولات المنتظمة التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة Phenomena of Leadership تلك المحاولة التي قام بها هؤلاء الذين عرفوا باهتمامهم بالسمات التي ينبغي أن تتوافر في القادة ويطلق عليهم " Traitists "

ولقد اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة المعترف بهم Recognized as Leaders واستخدموا الطريقة الاستنتاجية Inductive procedure وعن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات التي وجدت

مشتركة فى هؤلاء الزعماء ، وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعتبر صفات لازمة للقيادة . . وعلى رأس هؤلاء العلماء الذين بحثوا فى هذه النظرية : تيد ، وبرنارد ، وشيل .

أوردواى تيد Ordway Tead

عرف هذا العالم بكتاباته المستفيضة فى موضوع القيادة ، وقد مكنته شهرته الواسعة من أن ينشر قائمة بعشرة صفات يراها لازمة للقيادة وهى :

- الطاقة الجسدية والعصبية Physical and Nervous Energy
- المعرفة بالهدف والسبيل نحو تحقيقه A sense of Purpose & Direction
- الحماسة Enthusiasm
- الود والمحبة Friendliness
- الاستقامة Integrity
- التحلى بالإدراك الفنى Technical Mastery
- الحزم Decisiveness
- الذكاء Intelligence
- المهارة التعليمية Teaching Skill
- الإيمان Faith

ويرى تيد أن هذه السمات العشر ، على الرغم من أنها استنبطت نتيجة للدراسات المستفيضة ، إلا أنه ليس من الضرورى أن تكون متوافرة فى موقف قيادى معين ، على أن أى إنسان يمتلك هذه الصفات يكون بالتأكيد قائداً مثالياً Would surely be an ideal leader

تشستر بارنارد Chester I. Barnard

يؤكد تشستر بارنارد على أن للقيادة جانبين :

الجانب الأول هو : التفوق الشخصي Individual Superiority في الإلمام بالأساليب الفنية التي تعتبر من متطلبات القيادة Leadership Techniques . . والتي ينبغي أن تتوافر فيها ما يأتي :

— القدرة الجسدية الخارقة — المهارة — التكنولوجيا — الإدراك الحسي Perception — المعرفة — الذاكرة — القدرة على التصور Imagination وهو يرى أن أي إنسان تتوافر فيه هذه الصفات يكون قادراً على قيادة مرؤوسيه .

أما الجانب الثاني ، فيتضمن التفوق الشخصي في التحلي بالعزم والتصميم Determination والمثابرة في الإصرار Persistence والقدرة على الاحتمال ، Endurance والشجاعة .

ويلاحظ أن تشستر بارنارد لم يوضح في كتاباته أنه يعني شخصية مثالية بعينها . كما ويدخل الجانب الثاني في نطاق مفهومه للمسئولية ، ولم يوضح لنا في كتاباته كيفية الاستعانة بالصفات التي ذكرها في التغلب على مشكلة تقرير مفهوم القدرة القيادية .

أروين هـ. شل Erwin H. Schell

يرى أروين شل أنه ليست هناك ثمة حاجة لتعداد الصفات اللازمة للاداري الناجح ، لأن مثل هذا التعداد عديم الجدوى Useless . غير أنه يعود ويقرر أن هناك سمات شخصية ينبغي توافرها . . منها الاهتمام بالناس وحبهم ، وقوة الشخصية ، واتجاه العقل نحو السلوك العلمي Scientific

Trend of Mind . ويرى شل أن عدم توافر هذه الصفات يترتب عليه بالضرورة الإضعاف الشديد لفرص النجاح .

وبهمنا أن نوضح أن هناك العديد من علماء علم النفس الاجتماعى ، الذين تناولوا نظرية السمات بالبحوث المستمرة والمتصلة ، وقد خرج العديد منهم بأنه ليس ثمة ما يؤكد على توافر سمات مشتركة بين القادة ، والبعض يرى أن الخبير بتجارب الحياة يمكنه أن يتبين أن القيادة لا تستند إلى سمة واحدة ، وإنما تستند إلى جملة من السمات تتغير تبعاً للوظائف التى تؤديها الجماعة .

ثانياً — أسلوب الارتباط بين الموقف والقيادة

The Situation Approach to Leadership

هناك من يرى أنه لا يوجد القائد أو الزعيم إلا بعد أن تتم تجربة معينة ، يتضح منها شخصيةُ القائد أو الزعيم ، ويرون أن القدرة على القيادة تبرز وتكتسب من خلال التجربة . . شأنها فى ذلك شأن السباحة مثلا ، وأن القيادة ظاهرة من مظاهر التفاعل بين الفرد والجماعة ، فلا يكفى أن يتواجد الأفراد فى مكان وزمان معين لكى نقول أن هذا التجمع جماعة يمكن أن يبرز من بينها قائد . . بل ينبغى أن يوجد هذا التجمع داخل تنظيم معين ، يطبق أساليب متفق عليها لتحقيق هدف مشترك . . وبذلك تكون الجماعة فى موقف معين يتضح منه أن للجماعة رغبات معينة . وأن السمات الشخصية للفرد التى تستطيع أن ترضى هذه الاحتياجات هى وحدها التى يمكن أن تصبح سمات القائد .

أى أن نقطة الابتداء عند أصحاب هذة النظرية ، افتراض بعض العناصر اللازمة للقيادة كالقدرة على الحديث والذكاء ، والثبات والإصرار

Then starting point is to assume that certain element such as speech, intelligence, stability, and persistence are essential in leaders.

. والخطوة التالية هي وضع المرشح في جماعة وملاحظة كيفية تصرفاته ، في المواقف التجريبية التي تصمم بحيث تكون واقعية على قدر الإمكان .

The next step is to place a candidate in a group and observe how he acts under trial situations that are constructed as realistically as possible.

وقد اهتمت عديد من الجهات بأسلوب المواقف . وقامت بتجارب جديدة للتعرف على القيادات التي تحتاجها عن طريق هذا الأسلوب .

استخدام اختبارات المواقف في اختيار الضباط

Use situational tests in officer selection.

اهتم الجيش الألماني في أواسط العشرينات mid - 1920 S . باستخدام أسلوب المواقف للكشف عن قدرات الضباط الألمان ، وتحسين وتنمية ملكة القدرة القيادية في الضباط الذين سيقودون الجيش

to improve the leadership abilities of future army officers.

وقد تضمن البرنامج الذى طبقوه خلال الحرب العالمية الثانية العناصر الآتية :

١ – مواقف تتضمن تصرفاً اجتماعياً

Situations involving social action

(ا) استخدام روافع اليد والقدم hand and foot levers في تطابق تام مع علامات معقدة تظهر على إحدى الشاشات أو اللوحات ، وذلك لاختبار الثبات والإصرار .

(ب) أمرهم بتنفيذ تعليمات في ظل عوائق وصعوبات متعددة various handicaps لاختبار مدى سرعة استعادة توازنهم العاطفي .

(ح) تكليف مجموعة من العساكر بأداء مهمة غريبة unfamiliar task لاختبار شجاعتهم وإلهامهم courage and inspiration

(د) وضعهم فى ألعاب جماعية group games . لاختبار وقع المفاجآت على القيادات .

٢ ـ تحليلات الذكاء Inteligence Analysis

وذلك عن طريق استخدام الحيل لاختبار القدرة على التفكير . والاستعانة بالمعلومات المتاحة Available Knowledge

٣ ـ تحليلات عن الماضى Background Analysis

عقد مقابلات ودية مع المرشحين . وذلك لمعرفة أكبر قدر من المعلومات عن ماضيهم . وميولهم واستعداداتهم ورغباتهم .

٤ ـ تحليلات توضيحية أو تعبيرية Empression Analysis

يراعى فى جميع اختبارات المواقف أخذ مذكرات عن أثر المرشح فى غيره من المرشحين . وذلك فيما يتعلق بالتغيرات فى أحاديثه ، أو توازن خطواته أثناء سيره .

ويلاحظ أن القوات المسلحة فى الولايات المتحدة الأمريكية استخدمت أيضاً أسلوب المواقف . لتحسين أسلوب اختيار الضباط بها . ومن أفضل هذه الأساليب ذلك الأسلوب الذى اتبعه مكتب الخدمات الاستراتيجية Office of Strategic Serviees . فقد كانت هيئة الاختبار تتضمن عدداً من علماء علم النفس ، الذين وضعوا اختبارات عديدة تتطلب : التخطيط السريع . تنسيق العضلات سواء باستخدام آلات أو بعدم

استخدامها . . تنسيق الأفكار والكلمات . ويتعين إجراء العديد من هذه الاختبارات بالتعاون مع أشخاص آخرين » .

وقد أجريت تجارب عديدة ، خلص منها العلماء من أصحاب نظرية ارتباط المواقف بخلق القادة ، بأن الأشخاص الذين تتاح لهم الفرص لكي يكونوا على أعلى قدر ممكن من الإلمام بالمعلومات والمعرفة الواسعة بنشاطات ومتطلبات الموقف ، يصبحون قادة .

Leader is by definition the person possessing the maximum helpful information

ثالثاً — أسلوب الاتباع والقيادة

The Follower Approach to Leadership

وجه الكثير من علماء النفس نقداً للأسلوبين السابقين . أسلوب نظرية السمات . . وأسلوب ارتباط المواقف بالقيادة . . الأمر الذى دفع الكثيرين إلى أن يفكروا فى أسلوب أفضل لتوضيح مفهوم القيادة . ومن بين هؤلاء « ف . ه. سانفورد F. H. Sanford » ، الذى يرى أن الأتباع عنصراً هاماً فى توضيح القيادة الفعالة

Followers must be an important factor in effective leadership.

وحجة « سانفورد » فى صلاحية نظرية أسلوب الأتباع . هى أن هؤلاء الأتباع تكون لديهم احتياجات أساسية ، وهم يرغبون بارادتهم المختارة أن يترابطوا بعلاقة التبعية مع القائد الذى يستطيع أن يشبع احتياجاتهم كأفضل ما يكون الإشباع . . فاذا كان هذا حقاً ، فينبغى إذن دراسة القائد . وفهم سلوكه ، وذلك عن طريق دراسة المحاولات التى يقوم بها القائد لإشباع احتياجات تابعيه .

وهناك من يرى أن الاعتراف بعنصر التبعية . كعنصر فى ظاهرة القيادة ، كان إسهاماً هاماً ، وأن من الواضح أن إشباع احتياجات أعضاء حزب سياسى تختلف تماماً عن موظفى محل ثلآلات ، ومن هذا المنطق ، فانه من العدالة أن نفترض أن سلوك الزعيم السياسى يختلف تماماً عن سلوك مدير إدارى لإحدى الإدارات .

The recognition of followers as an element in the leadership phenomenon was an important contribution. It is clear that the need satisfactions of members of a political party are much different from those of machine — shop employees, and it is fair to assume that the leadership behavior of a politicain is quite different from that of a department manager.

ولنضرب مثلا لهذا الأسلوب . . نجمع مثلا عدداً من الأشخاص ، ليعرف بعضهم بعضاً ، ثم نكلفهم بمهمة معينة ، ثم نتركهم يتناقشون فيما بينهم لاختيار الأسلوب الأفضل لتنفيذ هذه المهمة . ثم ينبغى ترتيب الأمر بحيث نلاحظ مناقشاتهم وسلوكهم ، لنعرف مَنْ مِنْ هؤلاء سيكون أكثر تأثيراً وإقناعاً بحيث تأخذ الأغلبية بوجهة نظره وتتبعه فى وضع آرائه موضع التنفيذ . وقد أجريت فعلا تجارب عديدة لتوضيح هذه النظرية . . منها مثلا تجربة جمع فيها عدد يتراوح بين ٦ ، ٨ أشخاص ، وتركوا لأنفسهم لمناقشة تنفيذ مهمة تتلخص فى نقل بعض الأدوات من السفح إلى قمة جرف صخرى . . فلو وجد الشخص « أ » حلا التف الأفراد حوله كقائد . . فاذا تبنى الأفراد فكرة « أ » بعد مناقشتهم لها ، كان الانتقال إلى التنفيذ . . وعندئذ يستطيع الشخص « أ » أن يستمر فى قيادته بفضل ما أحرزه من امتياز ، أو يستطيع فرد آخر « ب » مثلا أن يتولى مهمة التنفيذ إذا كان هو الأقدر على التنفيذ من الناحية العملية ، وبذلك يحتل مكانه من القيادة فى هذه المرحلة . . فاذا

طرأت مشكلات جديدة ، فحينئذ يجتمعون . . ويتناقشون . . ويبرز م يستطيع أن يقنعهم بحل أمثل لهذه المشكلة . . وهكذا تأخذ الأغلبية بوجه نظره ، وبذلك ينتزع القيادة . . ولعل هذا الأسلوب يوضح الدور الذى تضطلع به « نظرية السمات الشخصية » إذ لا بد لهذا القائد الذى يبرز من قدرات شخصية يتمكن عن طريقها أن يقود هذا التجمع فى إطار من النظام .

رابعاً — الأسلوب الانتقائى للقيادة

An Electic Approach to Leadership

اتضح لنا من دراستنا للنظريات السابقة ، عدم الاتفاق على مفهوم موحد للقيادة ، فنظرية السمات مثلا ، والتى استنبطت الصفات التى وجدت مشتركة بين الزعماء ، وقررت أن هذه الصفات المشتركة تعتبر صفات لازمة للقيادة . قد وجدت من يعارضها ويوضح أن السمات الضرورية للقيادة فى موقف قيادى معين ، قد لا تكون هى الصفات اللازمة لموقف قيادى آخر .

ونظرية أسلوب الارتباط بين الموقف والقيادة ، والتى تعتمد على موقف الجماعة وشعورها بحاجة معينة ، ثم بروز شخصية قيادية من بينها تستطيع أن تتصدى بالقول والعمل على إشباع هذه الاحتياجات ، قد وجدت أيضاً من يعارضها . . حيث أن هذه النظرية تعتمد على تقييم عدد من الممتحنين لسلوك الفرد ، ويتضمن هذا التقييم معلومات تؤخذ فى الحسبان لتقدير أداء الفرد فى المستقبل . . وعلى هذا الأساس فإنه من غير اللائق أن تنسب النتائج الكلية للأسلوب الإجرائى للاختيار — لظاهرة اختبار الموقف وحدها .

It is improper to attribute the results of the total selection proeedure to the situation — testing phase.

أما النظرية الثالثة ، وهى نظرية أسلوب الأتباع والقيادة ، وهى التى تعتمد على دراسة القائد وفهم سلوكه ، وذلك عن طريق دراسة المحاولات التى

يبذلها القائد لإشباع احتياجات تابعيه . . فهذه أيضاً وجدت من يعارضها . . وكان من بين من عارضوها « ف . هـ . سانفورد » نفسه . الذى نادى بأن إرادة التابعين وانعقاد رأى أغلبيتهم فى السير وراء شخص معين بذاته . . ارادة التابعين هذه تعتبر عنصراً هاماً فى توضيح القيادات المؤثرة والفعالة . غير أن هذا العالم نفسه ، بعد سنتين فقط من إصداره لهذا الرأى . راجع نفسه . وأصدر كتاباً يوضح فيه . . « يبدو الآن ، كأن أى نظرية شاملة للقيادة . عليها أن تكشف طريقاً لبرنامج يتضمن مجموعة من القواعد المتماسكة . على أن تضمن هذه القواعد « الثلاثة أوجه » الآتية لظاهرة القيادة » :

— القائد وصفاته النفسية

The Leader and his psychological attributes

— التابع بمشاكله ومواقفه واحتياجاته

The follower with his problems, attitudes and needs

— موقف الجماعة الذى يرتبط فيه الاتباع والقادة ببعضهم

The group situation in which followers and leaders relate with one another.

وهذه النظرة العميقة فى مفهوم القيادة . أمدت الدراسات الحديثة باطار جديد لمفهوم القيادة . . فقد اتجهت هذه الدراسات نحو « وصف عمق إدراك القائد للجوانب الحسية فى نفسه ، ولتابعيه ، وللموقف . وكذلك للأساليب المختارة للتأثير فى الصلات والعلاقات الشخصية » .

To describe the perceptions of the leader with respect to himself, his followers, and the situation, as well as the means chosen to inflyenee interpersonal relationships.

وعلى هذا الأساس ، فان النظرية الرابعة تتطلب من القائد أن يكون على

قدر كبير من الفهم والإدراك لطبيعة دوافعه الخاصة ، وقدرته على إدارة الغير ، وعلى إدارة الموقف ، وقدرته على السيطرة على نفسه ، هذا بالإضافة إلى أن إدارته للغير ، وإدارته للموقف تتطلب بالضرورة أن يكون على أعلى قدر من الكفاءة التخصصية .

فينبغي على كل قائد أن يعرف دوافعه الحسية . إذ تختلف هذه الدوافع من شخص إلى آخر . . فهناك قائد مثلا يهتم بتأكيد ذاته ، وتحقيق إمكانياته ، وهناك قائد آخر يقرن ذلك باهتمامه بحاجة الغير والإسهام معهم فى إطار من المثل والقيم والمبادىء . . بحيث يعملون جميعاً من أجل تحقيق هدف مشترك ، وهنا يحظى بتقديرهم . . وهذه الصورة توضح وجود تبعية مشتركة . . التابعون وراء القائد . . والقائد وراء رغبات واحتياجات التابعين ، غير أن القدر الكبير من التبعية يكون وراء الشخص الذى بلغ مرتبة القيادة .

وكما ينبغى أن يكون القائد على جانب كبير من القدرة على إدارة الغير بكفاءة عالية ، وأن تكون نظرته إليهم بالدرجة الأولى نظرة إنسانية ، وتضع فى الاعتبار حاجات الغير ، وهى فى ذلك تسلك أحد سبيلين : أما أن تميل إلى فرض حلول وهذا هو الاتجاه المسيطر . . أو تتكيف فى مرونة مع الواقع وإشراك الأفراد معه واحترامهم . . وهذا هو الاتجاه الديمقراطى .

وكذلك ينبغى على القائد بالإضافة إلى قدرته على إدارة الغير . . أن يكون قادراً فى نفس الوقت على إدارة الموقف ، إذ أن الموقف يتم فى إطار تنظيم قائم فعلا . . هذا التنظيم له أهداف . . وبه أفراد لهم احتياجات . . وفى مثل هذه الحالة تبدو الأهمية القصوى لما يتحلى به القائد من صفات الذكاء ، التى تمكنه من حسن التكيف مع المواقف الطارئة بحيث تنصهر العوامل المختلفة

فى أسلوب جديد يرضى عنه الجميع أو الاغلبية . . وهذا هو الذى دعى أصحاب نظرية السمات وغيرهم إلى أن يقرروا أن الأفراد الذين يختارون للقيادة ، يتفوقون على زملائهم من حيث الذكاء والاستعداد الاجتماعى والقدرة على التكيف .

ومما لا شك فيه أن الشخص الذى يستطيع أن يسيطر على نفسه يعتبر أكثر الأشخاص صلاحية لقيادة الغير ، وكلما عظم حظ الفرد من السيطرة على نفسه ، ازدادت قدرته على السيطرة على المواقف المادية والاجتماعية . . والسيطرة على النفس تتطلب الاتزان العاطفى . . وأيضاً السلوك المتزن . . وهناك ارتباط . . أو حالة مبادلة بين القائد والموقف . . وكلما كان القائد على جانب كبير من الاتزان العاطفى . ازدادت قدرته على إدارة المواقف الخارجية . . وكلما ازدادت القدرة على إدارة المواقف الخارجية . ازداد اتزانه العاطفى ثباتاً ورسوخاً .

أنواع القيادة Leadership Styles

يمكن تقسيم أنواع القيادات من وجهات نظر متعددة . . فمن وجهة نظر الدوافع ، يمكن تقسيم القيادات إلى قيادات إيجابية Positive ، وقيادات سلبية negative . . ومن وجهة نظر تفويض السلطة ، يمكن تقسيم القيادات إلى قيادات مركزية ، وقيادات لا مركزية ، غير أنه توجد دراسات كلاسيكية تقسم القيادات إلى ثلاثة أنواع :

١ ــ القيادات المستبدة النزعة The Authoritarian Method

وهذه القيادات تقود التنظيمات التى تتولى شئونها بمفهوم الرئاسة . فهى تصدر تعليماتها وأوامرها ، وليس على التابعين إلا أن « يسمعوا . . ويطيعوا » . . وهذا الأسلوب من الرئاسة يغلب عليه طابع التسلط ، الأمر الذى يخلق هوة بين القائد وأفراد الجماعة ، حيث أن القيادة التسلطية تثير عداء الأفراد على



يشعر الموظفون الذين يعملون مع القيادات المتسلطة أن وقع الأوامر والتعليمات عليهم كالدوى يصم الآذان !! . . وينظرون إلى قائدهم وكأنه ملك مستبد يحكم من على كرسى العرش !! . . خاصة وأن القائد المستبد يفترض أن التابعين يعملون فقط من أجل « لقمة العيش » . . إن هذا الأسلوب مضى وانقضى . . وإذا كان قد استخدم فى أيام الثورة الصناعية . . أو أثناء بعض الأزمات الاقتصادية التى كان فيها الناس على حافة المجاعة . . الا أن هذا الأسلوب لايصلح الآن . . أن مستخدمى عالم اليوم لايهتمون بالأجر . . أو لقمة العيش فقط . . إن أمالهم تتطلع إلى المعاملة الكريمة والعلاقةالانسانية الطيبة . . وأن يثبتوا أهميتهم الذاتية فى خدمة مجتمعهم الصغير فى العمل . . والكبير على صعيد الوطن .

نحو صريح أو ضمنى ، ويتخذ هذا العداء صورة المقاومة الإيجابية أو السلبية . . وهذا الأسلوب يعطل ملكة العقل عند المرؤوسين ، وبذلك يمنعهم من تنمية ملكة الخلق والإبداع والابتكار لصالح العمل .

٢ ــ القيادات الديمقراطية الأسلوب The Democratie Method

هذه القيادات تلجأ إلى الأساليب التى تحقق تعاون المرؤوسين وكسب ودهم وتعاونهم ، فهى مثلا تعمل على تحقيق الفهم المتبادل بينها وبين من يعملون معها ، وتشرك المرؤوسين فى المناقشات التى تستهدف اتخاذ قرار معين ، وبذلك يستشعر المرؤوسين أن القراز قرارهم ، وفى ضوء هذه الحقيقة ، يكونون أكثر إيماناً بأهداف القرار ، وأكثر حماساً فى العمل من أجل تنفيذه ، كما وأن القائد الديمقراطى الأسلوب يكون أكثر شعوراً باحتياجات الذين يعملون معه . . ومن أجل ذلك تكون هذه الاحتياجات موضع اعتباره فى تصريف الأمور .

٣ ــ القيادات الفوضوية الأسلوب The Laissez Faire Method

هذه القيادات تترك للمرؤوسين حرية تصريف الأمور .. أو بمعنى أوضح يكون للمرؤوسين الحق فى أداء الأعمال وفقاً للأسلوب الذى يرونه من وجهة نظرهم أفضل . . وقد يتصور البعض أن هذا الأسلوب له أثر طيب فى نفوس المرؤوسين ، حيث تكون لهم حرية العمل ، غير أن الدراسات العملية أثبتت غير ذلك ، فقد قام الأساتذة « ليفن ، وليبيت ، وهوايت Levin Lippit/White » باجراء دراسة تجريبية توضح أثر المناخ الاجتماعى على السلوك العدوانى .

Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally created Social Climates.



القائد الديمقراطى . . يصطبغ أسلوبه فى العمل بطابع « المشاركة » . . فى أى موقع يمارس فيه مسئوليته . . سواء كرئيس لمجلس الادارة . . أو مدير عام . . أو رئيس لادارة من الادارات . . أو قسم من الأقسام . . أو أى جزء من الأجزاء الفرعية فى البناء التنظيمى للمشروع . . وينبغى على هذا القائد أن يتقن فن إدارة الجلسات والاجتماعات . . بحيث يديرها بالأسلوب الذى يجعلهم يشعرون بأنهم فعلا أفادوه . . وأفادوا المشروع الذى يعملون فيه . . وأنه نتيجة لحسن اشتراكهم تتخذ القرارات الفعالة والبناءة لصالح الجميع . . وهذا الأسلوب يحفز القوى العاملة إلى تنمية ملكة الخلق والإبداع والابتكار لديها .

وكشفت هذه الدراسة عن عظم النزعة العدوانية فى التنظيمات التى تأخذ بالأسلوب الفوضوى وسبب ذلك أن الأفراد يشعرون بأنهم محرومون مما يطمحون إليه من الشعور بالأمن .

أداء العمل والقيادة : Performance and Leadership

أوضحنا من قبل أثر المناخ الاجتماعى على السلوك العدوانى للأفراد ، وعلى وجه الخصوص عندما تناولنا موضوع أسلوب القيادة الفوضوية ، وكيف أن هذا الأسلوب يزيد من النزعة العدوانية فى سلوك الأفراد . . وفى الحقيقة فان الدراسة النفسية والاجتماعية أوضحت أن الحياة الاجتماعية تترك آثارها على جميع أوجه السلوك الإنسانى ، فهى تترك آثارها على دوافع الإنسان ، وتترك آثارها فى الأساليب الفنية التى يؤديها الشخص من أجل تحقيق هدف ما . . بل أنها تترك آثارها على الأهداف والأغراض والمثل والقيم . . الخ . . فجميع أوجه السلوك الإنسانى يمكن أن تتعدل متأثرة بالحياة الاجتماعية . .

وتعتبر الدراسات التى قام بها علماء التحليل النفسى فى هذا الموضوع . . وعلى وجه الخصوص . . الدراسات التى تتعلق بالارتباط بين « اللذه والواقع » على جانب كبير من الأهمية فى الكشف عن الكثير من الجوانب التى ترشدنا فى تناول موضوع أداء العمل والقيادة . . فهؤلاء العلماء ينظرون إلى الاحتكاك والتضارب والتصادم الذى يحدث فى أى تنظيم ، إنما مرجعه إلى التصادم مع الواقع . . صراع بين مطالب الفرد . . ومقتضيات بيئته . . كما أنهم يرون من ناحية أخرى أنه يمكن النظار إلى الواقع من وجهة نظر الرغبات والاحتياجات الفردية وعلى هذا الأساس فان شخصية الفرد وسلوكه بالتالى يتغير ويتبدل فى إطار من

الصراع بين الرغبات الفردية ، وإشباع هذه الرغبات وفقاً لترتيب هذه الرغبات فى نفسه . .

ولعل من المهم أن نوضح أن الإنسان قد يترك رغبة من الرغبات أو حاجة من الاحتياجات ، ليشبع حاجة أخرى أكثر إلحاحاً ، وأكثر أهمية فى نفسه ، وذلك وفقاً للظروف الاجتماعية التى يجتازها . . فما لا شك فيه أن الظروف الاجتماعية تترك آثارها على الرغبات الفردية ، وبالتالى على السلوك ، فالسلوك هو حصيلة استجابة الفرد للظروف البيئية المحيطة ، تجاه الموقف أو الواقع الذى يعيش فيه ، أى نتيجة التفاعل المتبادل بين الشخصية والوسط المحيط بها .

إذا كان الوضع كذلك ، فهناك إذن أثر « لمقومات شخصية القائد » على أداء الأعمال بالنسبة للمرؤوسين . . أى أن نضج القائد الشخصى ، وظروف البيئة التى يعمل فيها هذا القائد ، ودرجة الإسهام التى يرغب كل فرد فى التنظيم فى أن يقدمها ، كل هذا ، وعديد من العوامل المتداخلة الإخرى تتفاعل وتترك آثارها على الإنتاج . . ومن أجل ذلك ، فاننا نرى أن الدراسات النفسية اهتمت بموضوع اهتمام القيادات باشباع حاجة الأفراد ، وأثر ذلك فى الارتفاع بالإنتاج . . ولعل من الدراسات الهامة فى هذا الموضوع ، الدراسات التى قام بها أعضاء معهد الدواسات الاجتماعية بجامعة ميتشجان عام ١٩٤٧

Members of the Institute for Social Research at the University of Michigan.

٢٠
نطاق الاشراف

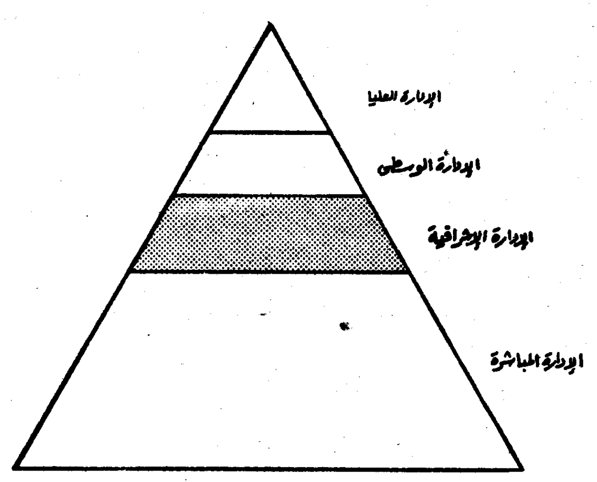
Span of Control

أوضحنا من قبل أن مهعد الدراسات الاجتماعية بجامعة ميتشجان ، اهتم بدراسة « العلاقة بين نوع الإشراف ، والروح المعنوية ، وإنتاجية الموظفين » .

The relation between the quality of supervision and morale and productivity of employees.

وقد خلصت دراسات فريق هذا المعهد ، والذى قام بهذه البحوث إلى أن الإشراف الجيد يترك آثاره على تحقيق الإنتاجية العالية والارتفاع بالروح المعنوية .

Productivity and morale are related to good supervision.



أثبتت الدراسات أهمية القيادة ودورها الإشرافى فى رفع الروح المعنوية للعاملين ، وبالتالى الارتفاع بالكفاءة الانتاجية . . وذلك بالنسبة لجميع المستويات فى الهيكل التنظيمى . . إبتداء من قة الهرم . . حتى قاعدة البناء .

وفريق هؤلاء العلماء ، إذ يتحدثون عن الإشراف بمفهومه العام ، إلا أنهم يركزون أيضاً على الإشراف على مستوى الإدارة الوسطى ، أو الإدارة الإشرافية ، والتى تعنى « المقدمين » أى رؤساء العمال أو من هم فى مستواهم ، والذين يؤكدون على وجود أسلوب فعال لاتصالات العمل ، سواء من أعلى إلى أسفل ، أو من أسفل إلى أعلى . . بحيث يتمكن هذا الأسلوب الفعال لاتصالات العمل من توضيح أهداف المشروع للقوى العاملة ، وكذلك الاستماع إلى مقترحات الموظفين ، وإعطاء احتياجاتهم العناية الكافية . . والذهاب فى ذلك إلى الحد الذى يكون فيه هؤلاء المشرفون على استعداد للكفاح من أجلهم عندما يكون ذلك ضرورياً . .

وفيما يلى رأيهم :

Supervision describes foremen and their counterparts, who see that there is good communication both upward and downward, who succeed in interpreting the company to employees, who listen to employees' suggestions and pay attention to their needs, and who will go to bat for them when necessary.

ولعل ما سبق يوضح لنا أهمية الإشراف ، وقدرته على الارتفاع بالروح المعنوية ، وبالتالى الكفاءة الإنتاجية . . وهذا بدوره يسهم فى زيادة إشباع احتياجات القوى العاملة . . كل هذا أدى بالمشتغلين فى الدراسات الإدارية والاجتماعية والنفسية إلى أن يتعمقوا فى بحوثهم ودراساتهم فى موضوع الإشراف . . وما هو العدد الأمثل الذى يمكن للقائد أو الرئيس أو المشرف أن يشرف عليه . . بحيث يكون هذا الإشراف جدياً ومجدياً فى نفس الوقت . . وهو الموضوع الذى نطلق عليه فى الإدارة « نطاق الإشراف » . . وهو موضوع دراستنا التالية .

نطاق الإشراف : Span of Supervision

يهمنا أن نشير إلى أننا أوضحنا من قبل أن هناك فارقاً كبيراً بين لفظ « رئيس » ، ولفظ « قائد » . . وأوضحنا أن أى قائد يمكن أن يكون رئيساً . . بينما أن أى رئيس لا يمكن تلقائياً أن تتوافر فيه صفات القيادة . . كما أوضحنا أن الرئيس القائد مطلوب على اختلاف مستويات التنظيم ، ومن أجل ذلك فضلنا إبرازاً لهذا المعنى فى أذهان القارئين ، أن نؤكد على مفهوم « وحدة القيادة » على اختلاف المستويات . . لأنه المعنى الأوسع ، والأشمل ، والمطلوب فى نفس الوقت . . ولعل هذه الحاجة تبدو واضحة جداً فى المشروعات الكبيرة ، وهى السمة المميزة للمشروعات فى مجتمعنا الدولى المعاصر . . فنى هذه المشروعات قد يفشل المرؤوسون فى فهم أهمية الهدف النهائى للمشروع . . إلى الدرجة التى تجعل توضيح هذا الفهم فى الحقيقة تقع على المدير الذى يمارس قدرته التأثيرية عليهم بوسائل متعددة ليحفزهم على تحقيق العمل بالأسلوب المنتج والفعال .

" In large-scale firms, it is probable that subordinates fail to understand the importance of achieving the ultimate goal. To the extent that this is true, the manager exercises influence to achieve effective action by motivating subordinates in numerous ways ".

وإذا كنا نتكلم عن قدرة الرئيس القائد التأثيرية فى معاونيه ومرؤوسيه ، فما لا شك فيه ، أنه بعد دراستنا السابقة ، نفهم جيداً أننا لا نعنى الأساليب السلبية فى حفز أو دفع هؤلاء إلى العمل . . لا نعنى إنزال العقاب . . لا نعنى الحرمان من لقمة العيش . . لا نعنى إنزال الموظف أو العامل من درجة . . إلى غير ذلك من الأساليب السلبية . . إنما نعنى بالدرجة الأولى الحوافز الإيجابية مثل . . منح المكافآت من أجل السلوك الصحيح . . rewards for correct behavior وغير ذلك من الوسائل التى يمكن اختيارها بعد تقييم

احتياجات المرؤوسين المادية الروحية والاجتماعية . . فما لا شك فيه « أننا قد تعلمنا الكثير من خلال الفترة الزمنية من العقدين الأخيرين ، وذلك فيما يتعلق بالنتائج الإيجابية التى يمكن تحقيقها عن طريق الاتصالات لتوضيح أغراض المنشأة واحتياجاتها على صورة أفضل . . وكذلك الفوائد التى تنجم عن تعاون المرؤوسين والإسهام بأفكارهم للتغلب على الأداء السيىء للجماعة . . إن هذا كله من أجل الخير . . ولا يعتبر معقولا فقط من أجل زيادة فعالية الجهد الجماعى . . إنما أيضاً من ناحية الإسهام فى الارتفاع بمستوى ما يشعر به الفرد من كرامة » .

" We have learned a good deal in the last two decades about the positive results of better communication of purposes and business requirements and the benefits of requesting ideas and cooperation of subordinates in overcoming poor group performance. This is all to the good. It not only makes sense in improving the effectiveness of cooperative endeavor, but it also contributes to the dignity of the individual ".

ولعل هذه المعانى تؤكد ما سبق أن أوضحناه ، وهو أن السلطة فى يد المديرين ورؤساء مختلف المستويات والوحدات الإدارية ، تستهدف بالدرجة الأولى التأكد من إنجاز الأعمال وفقاً للخطط المعتمدة . . وأن أداء الأعمال يستند إلى الأشخاص القادرين على أدائها . . وأن يتم هذا فى إطار من الفهم المتبادل ، وروح الصداقة والعلاقات الإنسانية التى تسود الجميع ، ولا يمكن أن يتحقق هذا إلا عن طريق الإدارة الرشيدة ، والإدارة الرشيدة هى التى تسير فى عملها بجعل المرؤوسين يؤمنون بها . . كما وأن الإدارة الرشيدة تداوم على تدريب المرؤوسين ، وتوضح لهم دائماً الأسلوب الأمثل لإنجاز الأعمال . . فاذا كان الأمر كذلك ، فينبغى إذن التعرف على الأعداد التى يمكن أن يعطيها

الرئيس من جهده ومن وقته بحيث يتمكن من إنجاز الأعمال عن طريقها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة . . . وهذا هو الذى نعنيه بقولنا « نطاق الإشراف » .

تعريف نطاق الإشراف :

يعرف « دالتون أ. مكفرلاند "Dalton E. McFarland نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم .

" The span of supervision is the number of subordinates that an executive supervises.

كما ويعرف الأستاذان « هايمان ، وهيلجرت » نطاق الإشراف بما يلى : « إن مبدأ نطاق الإشراف يقرر أن المدير يمكنه أن يشرف بفاعلية على عدد محدود فقط من المرؤوسين ، وليس أكثر من ذلك .

" The principle of the span of supervision states that a manager can effectively supervise only a certain number of subordinates and not more ".

العلاقة العددية بين الرئيس والمرؤوسين :

يقول دكتور أرنست ديل : « لا ينبغى على أى رئيس أن تكون له علاقة عمل مباشرة مع أكثر من ستة مرؤوسين » .

" No superior should have more than six immediate subordinates whose work is interrelated.

ومن رأيه أن أول من نادى باحترام هذا المبدأ هو « الجنرال سير أيان هاملتون General Sir Ian Hamilton » ، الذى كان قائداً للقوات البريطانية فى الحرب العالمية الأولى ، فى موقعة « جاليبولى Gallipoli » . . والذى كتب يقول : « أنه يمكن لعقل الإنسان العادى أن يوجه بفاعلية عدد يتراوح بين ثلاثة إلى ستة عقول .

" The average human brain finds its effective scope in handling three to six other brains ".

وقد تبنى هذا الرأى ، ونشره أحد خبراء الإدارة الفرنسيين ، ويدعى « ف. أ. جرايكوناس V. A. Graicunas » . . كما أيده بشده « المقدم ليندال أرويك Colonel Lyndall Urwick Leitenant وهو أحد خبراء التنظيم والإدارة البريطانيين المشهورين .

ويرى « كونتز وأودونل » ، أن كل تنظيم يواجه مشكلة العلاقة العددية بين الرئيس والمرؤوسين . . وأن دارسى الإدارة وجدوا أن هذا العدد غالباً ما يتراوح بين أربعة مرؤوسين فى المراحل العليا للتنظيم upper levels ، وعدد يتراوح بين ثمانية وخمسة عشر فى المستويات الأدنى lower levels أو أكثر من هذا العدد .

ولعل من الأبحاث المهمة فى هذا الموضوع تلك الدراسة التى قامت بها الجمعية الأمريكية للإدارة American Management Association فى عام ١٩٥١ ، وكانت هذه الدراسة على مائة شركة من الشركات الكبيرة ، وتناولت موضوع نطاق الإشراف . . وقد أوضحت هذه الدراسة أن عدد الذين يرفعون تقاريرهم إلى المدير العام يتراوح بين شخص واحد ، وأربعة وعشرين شخصاً ، وأن عدد المرؤوسين للمدير العام فى ٢٦ شركة من هذه الشركات يتراوح بين ستة أشخاص فأقل . . وأن متوسط عدد المرؤوسين بالنسبة للمائة شركة هو تسعة أشخاص . . أما فيما يتعلق بالشركات الصغيرة من الشركات موضوع البحث وعددها واحداً وأربعين شركة صغيرة ، فقد تبين أن خمسة وعشرين من المديرين العامين لهم سبعة أو أكثر من المرؤوسين . . وأن متوسط عدد المرؤوسين بالنسبة لهذه الشركات الصغيرة كان ثمانية أشخاص .

أنواع علاقات الرئيس بالمرؤوس :

Types of subordinate-superior relationships

لعل من الدراسات الهامة التى تناولت أنواع العلاقات بين الرئيس والمرؤوس ، تلك الدراسة التى قام بها خبير الإدارة الفرنسى « ف. أ. جريكوناس » الذى أشرنا إليه من قبل والتى نشرت تحت عنوان « العلاقة داخل التنظيم Relationship in Organization . وذلك فى النشرة الخاصة بمعهد الإدارة الدولى فى جنيف عام ١٩٣٣ . . وقد خلص من هذه الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أنواع للعلاقات .

علاقات فردية مباشرة : Direct single relationships

تعتبر هذه العلاقة أسهل العلاقات وأيسرها فهماً ، إذ أنها تتحدد فى العلاقات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين . . فاذا كان لدى الرئيس « أ » مثلا . . ثلاثة مرؤوسين . . هم « ب » . « ج » . « د » . . فان هذا يعنى وجود ثلاث علاقات فردية مباشرة .

علاقات جماعية مباشرة : Direct group relationships

وتتمثل هذه العلاقة فى العلاقة بين الرئيس . وبين أى جماعة محتملة من المرؤوسين each possible combination of subordinates وفى مثل هذه الحالة يكون فى وسع الرئيس مثلا أن يتشاور مع أحد مرؤوسيه . . وله أن يتشاور مع أحد المرؤوسين بحضور مؤتمر آخر . . وله أن يتشاور مع المرؤوسين جميعهم . . وهكذا يكون عدد علاقات الرئيس نتيجة للعلاقات الجماعية المباشرة تسعة علاقات .

علاقات اتصالات المرؤوسين : Cross relationships

تتمثل هذه العلاقة فى الصلات التى يعقدها المرؤوسين مع بعضهم من أجل التشاور فى مقتضيات العمل . . فاذا كان للرئيس « أ » ثلاثة مرؤوسين هم « ب » ، « ج » ، « د » . . فان عدد هذه العلاقة يصبح ست علاقات ١ – « ب ، ج » ، ٢ – « ب ، د » ، ٤ – « ج ، ب » ، ٤ – « ج ، د » ، ٥ – « د ، ب » ، ٦ – « د ، ج » .

وقد وضع « جرايكوناس » معادلة رياضية لإمكان معرفة عدد العلاقات التى تنشأ وفقاً لعدد المرؤوسين كما يأتى : (٢ ن / ٢ / ن – ١) . . حيث أن « ن » تمثل عدد المرؤوسين . . وكذلك أجرى تشستر بارنارد دراسة فى هذا الموضوع أوردها فى كتابه « وظائف المدير The functions of the executive » فى عام ١٩٣٨ . . وإتماماً للفائدة نورد فيما يلى الجدولين اللذين يوضحان الأعداد الإجمالية للعلاقات وفقاً لعدد المرؤوسين والمستمدة من دراسات هذين العالمين .

ويتضح من جدول « جرايكوس » على وجه الخصوص ، مدى الارتفاع فى عدد العلاقات كلما زاد عدد المرؤوسين ، بل أن البعض يرى فى هذه المعادلة المفتاح لمشكلة نطاق الإدارة The key to the problem of span of management ، وذلك لأنه على قدر ما يستطيع المدير أن ينقص من عدد العلاقات التى قد تستغرق بعض وقته وانتباهه ، فانه بذلك يدعم نطاق إدارته ويتمكن من خفض التكاليف وانعدام الكفاية نتيجة لوجود عدد من الإدارات غير اللازمة Undue number of departments . . هذا فضلا عن أنه يتضح من الجدول أنه إذا زاد عدد المرؤوسين من ٤ إلى ٥ ، فان مجموع الإجمالى لعدد العلاقات يزداد من ٤٤ إلى ١٠٠ ، أى بنسبة ١٢٧ ٪ !! . .

عدد المرؤوسين	العدد الإجمالى للعلاقات وفقاً لمعادلة جرايكوس
١	١
٢	٦
٣	١٨
٤	٤٤
٥	١٠٠
٦	٢٢٢
٧	٤٩٠
٨	١٠٨٠
٩	٢٣٧٦
١٠	٥٢١٠
١١	١١٣٧٤
١٢	٢٤٧٠٨
١٨	٢٣٥٩٦٠٢

عدد المرؤوسين	العدد الإجمالى للعلاقات وفقاً لدراسات تشستر برنارد
٢	١
٣	٣
٤	٦
٥	١٠
٦	١٥
٧	٢١
٨	٢٨
٩	٣٦
١٠	٤٥
١٥	١٠٥
٢٠	١٩٠
٥٠	١٢٢٥

جدولين يوضحان بعض الدراسات التى أجريت عن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين . . . ومدى الارتفاع فى عدد العلاقات كلما زاد عدد المرؤوسين .

بينما الزيادة فى عدد المرؤوسين زادت بنسبة ٢٥ ٪ فقط . . ولعل هذه الأمثلة الرقمية تجعل المديرين يقفوا طويلا قبل أن يقرروا إضافة مرؤوس جديد إلى مرؤوسيهم ! .

غير أننا نحب أن نوضح أن هناك إجماع على أن المرؤوس الذى أحسن تدريبه لا يأخذ فقط وقت أقل من المدير . . بل أنه أيضاً يجرى اتصالات وعلاقات أقل مع غيره من المرؤوسين فى نفس الإدارة .

" Not only does a well-trained subordinate require less time of the manager, but he will require fewer contacts with other subordinates in the same department ".

كما ويرى « دالتون مكفرلاند » أن النطاق الواسع للاشراف لا يعتبر استثناء من الإشراف المحدود على عدد المرؤوسين . .

" These large spans of supervision are not " exeptions " to the basic principle ".

كما ويرى أن النطاق الواسع للاشراف يتواجد فى الأحوال الآتية :

(ا) إذا كانت إمكانيات المدير وقدراته هائلة .

(ب) إذا استطاع المرؤوسون تحمل مسئولياتهم بأقل جهد من التوجيه الإشرافى للرئيس الأعلى .

كما ويرى أن إمكانيات المنفذين كبشر سواء أكانوا مديرين أو تابعين محدودة بالوقت والطاقة . . والذكاء . . والتدريب . . والخبرة . . وعوامل أخرى وأنه نظراً لأن هذه الإمكانيات محدودة فانه ينبغى أن يكون واضحاً أن إضافة مزيداً من العلاقات مع التابعين . . خاصة وأن الزيادة فى عدد هذه

العلاقات تزداد على شكل متوالية هندسية وليس رياضية كما يتضح من الجدولين السابقين .

" The number of relationships among the individuals increases at a geometric, not an arithmatical ratio ".

المراحل والمستويات . . ونطاق الإشراف :

يهمنا أن نوضح ونحن نتناول موضوع المراحل والمستويات ، ونطاق الإشراف . . أن المشروعات لا تقوم بتقسيم أوجه النشاط فيها إلى إدارات وأقسام ، ثم تقوم بعد ذلك بتصميم مراحل أو مستويات تتدرج فى نطاق الهيكل التنظيمى للمشروع ، رغبة منها فى وجود هذا الهيكل فى حد ذاته . . كلا . . وذلك لأن إنشاء مزيد من المراحل أو المستويات يضع على عاتق الإدارة مزيداً من التكاليف الإدارية التى تتحملها نتيجة لشغل هذه المراحل والمستويات بالمديرين والرؤساء اللازمين . . هذا فضلا عن التكاليف الإدارية التى تتحملها نتيجة لتنسيق أوجه النشاط المختلف لهذه الإدارات والأقسام .

وهناك عامل آخر ، وهو أنه على قدر تعدد المراحل وتعدد المستويات ، تتعقد عملية الاتصال The existence of levels elvels complicates the problems of communication.

ومن المعروف ؛ أن عملية الاتصال وسهولتها تعتبر لازمة وضرورية لتوصيل حقيقة الأهداف والخطط والسياسات الخاصة بالمشروع لكافة أجزاء المشروع فى نطاق هيكله التنظيمى ، ومن هذا المنطق . . فان المشروعات التى يستطيع فيها المدير أن يقوم بالاتصال المباشر مع مرؤوسيه ، تكون مهمة توصيل المعلومات فيها إلى المرؤوسين أيسر من تلك التى توجد فيها عديد من المستويات والمراحل ، إذ أنه فى الحالة الأخيرة تكثر احتمالات سوء فهم

القوى العاملة لبعض التعليمات ، وذلك نتيجة لطول عملية الاتصال من أعلى إلى أسفل . . أو من أسفل إلى أعلى . . الأمر الذى ينعكس أثره فى الجهود التى تبذل من أجل تحقيق التخطيط والرقابة على أفضل وجه ممكن . . والسبب فى ذلك أن التخطيط قد يكون تاماً وفى غاية الكفاءة فى قمة البناء التنظيمى ، غير أنه يمكن أن يفقد شيئاً من هذه الكفاءة عند تقسيمه فى المستويات الأدنى . . الأمر الذى يؤدى إلى ضياع فى الوقت والتنسيق والوضوح .

The plan that may be definite and complete at the top of an organization structure may lose these qualities as it is subdivided and elaborated at lawer lelevels, resulting in loss of time, coordination, and clarity ".

وكذلك يزداد الأمر تعقيداً بالنسبة للرقابة . . إذ أن زيادة المستويات تؤدى إلى زيادة من يقوموا بمهام الرقابة . . هذا فضلا عن أن الرقابة فى حد ذاتها تتعقد بتعقيد التخطيط وصعوبة الاتصال ، الأمر الذى يزيد من صعوبة وظيفتها ، ويزيد من أهميتها فى نفس الوقت .

لماذا تنشىء المشروعات إدارات ومراحل ؟

Why departments and levels ?

إذا كان إنشاء المنشآت للادارات والمراحل يكلف المشروعات كثيراً على النحو الذى أوضحناه سابقاً . . فلماذا إذن تنشىء هذه المشروعات إدارات ومراحل ومستويات ؟ . . فى الحقيقة إن هناك أسباباً مهمة لذلك . . والسبب الرئيسى هو نطاق الإشراف . . وعلى وجه الخصوص « عدم قدرة الإنسان على أن يدير بكفاءة وفاعلية عدداً غير محدود من المرؤوسين » .

The incapacity of a human being to manage effectively an infinite number of subordiantes.

وقد تبين لنا من البحوث التى أجريت مدى اختلاف وجهات النظر فيما

يتعلق بهذا « العدد المحدود » . . وذلك لأن تحديد هذا العدد يتوقف على عديد من الاعتبارات الأساسية التى تتعلق بالجانب التطبيقى للوظيفة ونوعية الإدارة ، وقدرة المرؤوسين .

The number depends upon several basic considerations applicable to the job to be done, the quality of management, and the ability of subordinates.

ولنا أن نتصور مثلا ماذا يحدث فى هذا العصر الذى نعيش فيه ، والذى يتميز بوجود شركات كبرى ، يعمل فيها الآلاف من القوى العاملة . . أقول لنا أن نتصور ماذا يحدث لو أن تصريف الأمور يتم بالاتصال المباشر بين المدير العام وهذه الآلاف من القوى العاملة ! ! . . أعتقد أن الاستحالة واضحة فى هذا المثال . . خاصة وأن علماء النفس قد قرروا منذ أمد طويل أن هناك طاقة محدودة من اليقظة والانتباه للإنسان . . وأن هذه الطاقة المحدودة تجعل العقل البشرى غير قادر على أن يستوعب ويصرف عديداً من الأمور فى نفس الوقت ، خاصة وأن المديرين والرؤساء يهتمون بمشاكل فكرية **Intellectual problems**

مثل توضيحى :

أورد الأستاذان « ثيوهايمان ، ووليم ج.سكوت » مثلا توضيحياً للعلاقة بين نطاق الإشراف والمستويات الإدارية، وذلك فى كتابهما الذى صدر عام ١٩٧٠ تحت عنوان « الإدارة فى المنظمة الحديثة » . . وفيما يلى ملخص لهذا المثل :

إذا افترضنا وجود منشأة ما ويعمل فيها ٢٥٦ موظفاً ، فاذا كانت تأخذ « بمستوى إدارى واحد » . . فتصبح القوى الوظيفية فيها كما يلى : ١ مدير ، ٢٥٦ موظفاً .

أما إذا وجدت الإدارة أن حجم العمل فوق طاقة المدير ، وبحيث قد يتعذر على المدير أداء مهامه على الوجه الأكمل ، فحينئذ قد تلجأ إلى أن تنشىء مستوى ثانياً للادارة ، وفى هذه الحالة قد تقسم الموظفين إلى أربعة إدارات : يتولى كل إدارة مدير إدارة ، يشرف على ٤ موظفين ، وبذلك تصبح القوى الوظيفية فى المنشأة بعد إنشاء « مستويين للادارة » . . كما يلى :

مدير عام + ٤ مديرى إدارات . . أى ٥ مديرين ، ٢٥٦ موظفاً .

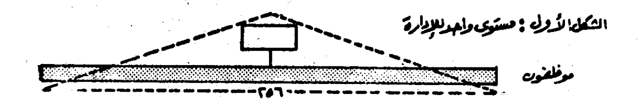
وقد تجد الإدارة أن حجم العمل فى كل إدارة من الإدارات فوق طاقة المدير الذى يتولى مسئوليتها ، وحينئذ قد ترى من الأصلح تقسيم الموظفين الذين يعملون فى كل إدارة وعددهم ٦٤ موظفاً . . إلى أربعة أقسام . . بحيث يعمل فى كل قسم ١٦ موظفاً . . أى تنشىء الإدارة ١٦ قسماً جديداً . . وبذلك تصبح القوى الوظيفية فى المنشأة بعد إنشاء « مستوى ثالث للادارة » كما يلى :

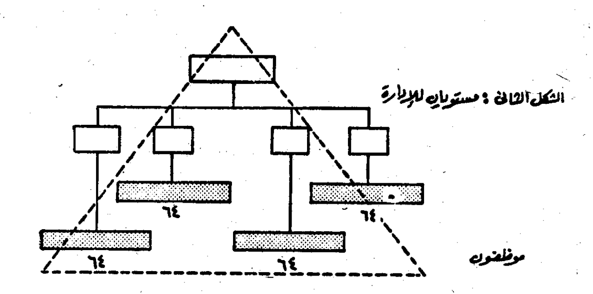
مدير عام + ٤ مديرى إدارات + ١٦ رؤساء أقسام ... أى ٢١ مديراً ، ٢٥٦ موظفاً .

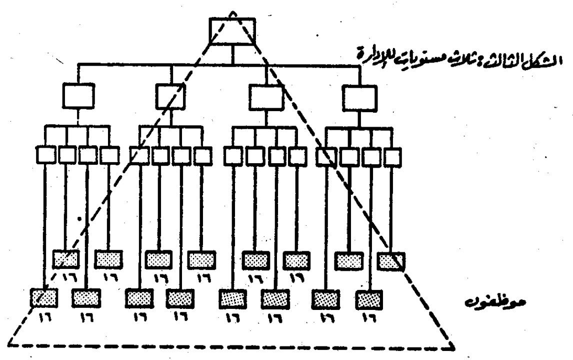
ويرى الكثير من علماء التنظيم والإدارة فى الآونة الأخيرة : أن مثل هذه التقسيمات فى التنظيمات المختلفة غاية فى حد ذاتها .

There is a tendency to regard departmentation as an end in itself

. . والسبب فى ذلك هو الرغبة فى الوضوح . . والوضوح يتطلب التقسيم إلى إدارات وأقسام . . وأقلام . . وغير ذلك مما تتطلبه الإدارة العلمية من ضرورة الأخذ بقاعدة التخصص الوظيفى فى أداء الأعمال ، وإبراز بعض أوجه نشاط المشروع . . بحيث يمكن القول أن إنشاء مستويات متعددة تخلق مشكلات اقتصادية وإدارية إضافية ، وكما هو واضح من المثال السابق ،







لعل نظرة واحدة إلى هذه الأشكال ، توضح كيف أن ٢٥٦ موظفاً .. يمكن أن يكون لهم مدير واحد كما فى الشكل الأول .. وإذا وجد المدير أن نطاق الاشراف بالنسبة لهذا العدد أكبر من طاقته ، فيمكنه أن ينشىء مستوى ثانياً للادارة كما فى الشكل الثانى .. وحينئذ يصبح الـ ٢٥٦ موظفاً لهم مدير عام + ٤ مديرى إدارات.. كل مدير منهم يشرف على ٦٤ موظفاً .. وتعرف هذه الأشكال البسيطة « بالشكل التنظيمى المنبسط » Flat organization Structure أما إذا وجد كل مدير إدارة أن نطاق الاشراف بالنسبة إليه فوق طاقته ، فيمكن للادارة أن تنشىء مستوى ثالثاً للادارة كما فى الشكل الثالث .. وحينئذ قد تقسم كل إدارة إلى أربعة أقسام .. وتعين على كل قسم رئيس يشرف على ١٦ موظف ... أى يصبح نطاق الاشراف .. مدير عام + ٤ مديرى إدارات + ١٦ رؤساء أقسام.. ويعرف الشكل الثالث بالشكل التنظيمى الطويل Tall Organization Structure . . وهكذا . . كلما زادت مستويات الادارة ازدادت بالتالى التكاليف الادارية .

فان ٢٥٦ موظفاً فى المستوى الإدارى الواحد ، يشرف عليهم مدير واحد . . أما فى المستويين الإداريين يشرف عليهم خمسة مديرين ، . . أما فى الهيكل التنظيمى الطويل ذو الثلاث مستويات فيشرف عليهم ٢١ مديراً ! ! . . وهكذا نجد أن هناك تناسباً طردياً بين المستويات الإدارية والتكاليف الإدارية . . ولعل هذا يوضح لنا ملاحظات بعض المحاسبين فى تقاريرهم عن المصاريف المباشرة والمصاريف غير المباشرة . . حيث أنهم يرون أن الهرم التنظيمى الطويل الجميل ، إنما يمثل مصاريفاً غير مباشرة ، وفى بعض الأحيان تكون هذه المصاريف أبعد ما يكون عن نشاط المنشأة الرئيسى .

" Most of the beautiful tall pyramid of organization represents a cost only indirect, and sometimes remotely, related to the basic functions of the enterprise ".

نطاق الإشراف ووحدة القيادة :

لعل من المناسب قبل أن نختتم هذا البحث الذى خصصناه لموضوع وحدة القيادة كعنصر هام من عناصر التنظيم العلمى للمشروعات أن نوضح ما يلى :

- أن وحدة القيادة تعنى أن التوجيه يكون فعالا إلى أقصى حد ممكن عندما يكون المرؤوسين مسئولون أمام رئيس واحد Direction is most effective when subordinates are responsible to one superior.

- إن إصلاح « نطاق الإشراف " Span of supervision " يحمل نفس المعنى للاصطلاح « نطاق الإدارة Span of Management » ونفس المعنى للاصطلاح » « نطاق الرقابة Span of Control » وأن هناك اتجاهاً لدى علماء التنظيم والإدارة لاعتبار الحدود النظرية

للنطاق العملي للاشراف ، أن يكون للرئيس عدد من المرؤوسين يتراوح بين ثلاثة وسبعة مرؤوسين . . وأن الرأى السائد يرجح عدم التقيد بعدد معين بالنسبة للمرؤوسين ، وذلك لأن تحديد هذا العدد يتوقف على عوامل كثيرة . . منها التدريب ، ورغبة الرئيس فى تفويض السلطة . . ومدى الوضوح أو الغموض فى الخطط والسياسات . . وفعالية أساليب الاتصال . . وقدرة هذه الأساليب على شرح الأهداف . . وحفز القوى العاملة على تحقيقها .

— ينبغى أن يكون واضحاً أن « مبدأ وحدة القيادة » لا يعتبر مبدأ تنظيمياً فحسب ، بل أنه أيضاً من مبادىء التوجيه الإدارى not only organization principle, it is also a direction principle .

ومن مقتضى هذا المعنى ، أن يبذل المديرين والرؤساء على اختلاف المستويات أقصى طاقاتهم وجهدهم للتوجيه والتوضيح والإرشاد ، وأن يتأكدوا من أن المرؤوسين على علم تام بأعمالهم ، وأن يتوافر الود والفهم المتبادل بين الجميع من أجل الهدف العام الذى ينبغى التأكد من أنه يتلاقى مع أهداف الأفراد .

— ينبغى أن يكون واضحاً أن « الإدارة » ليست مرادفة « للقيادة »
Management is not synonymous with leadership
لأن الإدارة تعين فى مراكزها بحكم اللوائح والقوانين . . ومهمتها إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين ، فاذا استندت إلى سلطة المنصب ، فهى « إدارة » أو « رئاسة » . . بمفهوم « التنظيم الرسمى للمشروع » . أما إذا استندت إلى حب المرؤوسين ، والفهم المتبادل والتعاون من أجل تحقيق الأهداف فهى « قيادة » . . وهذا هو المفهوم الذى نؤكد

عليه مراراً ونطالب بتوافره فى جميع المستويات . . ووفقاً لما يقوله الأستاذان « كونتز وأودونل » . . « إن الاستناد إلى سلطة المركز ليست كافية . . ومن أجل تحقيق أفضل النتائج ، فان الناس فى حاجة إلى من « يقودهم » . . وليسوا فى حاجة إلى « من يسوقهم » .

Reliance upon the authority of position is not enough. For maximum results men need to be led not driven.

٢١

تحليل الوظائف والاعمال وتوصيفها ،وتقييمها ،وتقسيمها

Job Analysis, Description, Evaluation and Division

لعل من الأهمية أن نذكر القارىء بأننا عندما تناولنا موضوع « وحدة القيادة » ، « ونطاق الإشراف » . . خرجنا منهما بمفاهيم على جانب كبير جداً من الأهمية ، ومن بين هذه المفاهيم أن الأسلوب الأمثل فى الإدارة ، يتطلب ضرورة توافر صفات القيادة فى هؤلاء الذين يشغلون المناصب الرئاسية فى أى مشروع من المشروعات . . وعلى أى مستوى من المستويات ، وذلك حتى تتوافر لديهم القدرة التأثيرية فى معاونيهم ، ومرؤوسيهم ، حيث أن وظيفتهم تستهدف بالدرجة الأولى إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين ، وفقاً للخطط المعتمدة ، وأن تحقيق هذا الهدف يتطلب إسناد الأعمال إلى الأشخاص القادرين على أدائها ، هذا فضلا عن أنه يحسن أن يكون نطاق الإشراف محدوداً ، وذلك حتى يمكن للرئيس أن يعطى المرؤوسين من جهده ووقته ، القدر الذى يتأكد معه من أنه يقوم بمهمة التوجيه الإدارى على الوجه الذى يتمكن معه المرءوسون من أداء أعمالهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة . . هذا فضلا عن أن الذين يقيمون المشروعات ، يتطلعون دائماً إلى احتمالات التوسع فى المستقبل ، وتجميع وجوه النشاط والمرؤوسين فى إدارات يجعل مثل هذا الاحتمال ممكناً إلى درجة غير محدودة . .

" Grouping activities and subordinates into departments makes it possible to expand firms to an indefinite degree "

مدى استعمال التجمعات القليلة العدد :

يرى « كونتز وأودونل » أن تقسيم المشروعات إلى وحدات إدارية قليلة العدد ، أسلوب يصلح لأى مشروع ، طالما أن هذا المشروع يعتمد على القوى البشرية ، غير أنه يرى أيضاً أن تطبيق هذا الأسلوب أخذ يتناقص تدريجياً فى الآونة الأخيرة للأسباب الآتية :

(ا) ازدياد مهارات العمل Labor skills have increased حيث يقوم الرجال فى منشآت اليوم بتشغيل الآلات واستخدام الأدوات أو تجربة تطبيق أنواع أخرى من المهارات المتخصصة .

(ب) اكتشاف أن الجماعات القائمة على أساس فريق العمل المتكامل Groups based on teamwork غالباً ما تكون أكثر فاعلية من تلك التى تعتمد على عدد معين من الأشخاص . . وهو يضرب مثلا بما قامت به الولايات المتحدة الأمريكية أخيراً من إعادة تنظيم قواتها المسلحة على أساس « فريق العمل » حيث أنها وجدت عدة طرق لتجميع الرجال المهرة المدربين على مختلف أنواع الأسلحة فى وحدة واحدة ، وعلى سبيل المثال فانها وجدت أن إضافة المدفعية ، والوحدات التكتيكية المؤيدة للطيران ، إلى وحدات المشاة التقليدية ، يجعل هذه الوحدات ذات قدرة قتالية مرعبة ، أكثر مما كانت عليه لو نظمت كل فئة فى وحدة مستقلة .

" For instance, the addition of artillery and tacticial air support to the traditional infantry division makes it a much more formidable fighting unit than when each was organized separated ".

(حـ) تجميع الأشخاص فى أعمال متشابهة ، وفى وحدات صغيرة غالباً ما يكون نافعاً فى المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمى ، بينما فى

المراحل الإدارية الأعلى ، يكون هناك ميل للتجميع على أساس آخر غير التشابه on a basis other than similarity . . وهو يرى أنه طالما يوجد عنصر آخر يصبح استخدامه مهماً بجانب القوى البشرية ، فانه فى مثل هذه الحالة يفشل تقسيم الوحدات على أساس العمل المتشابه فى إعطاء نتائج أفضل .

التقسيم على أساس وظائف المشروع :

Departmentation by Enterprise Function

يرى الكثيرون من أساتذة الإدارة ، أنه يجب أن تقوم المشروعات بتحليل الوظائف والأعمال التى تتطلبها . . ثم تسترشد بهذا التحليل فى معرفة الوظائف والأعمال التى تكون فى حاجة إليها . . وينبغى على المشروعات أن تستعين عند تحليل هذه الوظائف بالكفايات الفنية التى تقوم بالبحوث والدراسات المتعلقة بمثل هذه التحليلات التى تتطلب جمع كثير من البيانات والحقائق التى تتعلق بهذه الوظائف ، وذلك قبل إجراء التحليل الوظيفى على الأسس العلمية المختلفة المتبعة فى هذا الشأن . . ومن البيانات اللازمة مثلا : اسم الوظيفة ، وبيان الواجبات الملقاة على عاتق من يشغلها ، والظروف المحيطة بالعمل ، وطريقة دفع الأجر ، والتدريب اللازم لرفع الكفاية ، ومصادر التعيين مع تحديد الجنس إذا كان ضرورياً ، ودرجة التعليم والصفات الخاصة والاختبارات التى تجرى لمعرفة الصفات الأخرى . . والسن ، والصفات البدنية ، والعقلية . . إلى غير ذلك .

ويحسن أن تقوم هذه البحوث والدراسات بعد توضيح أسباب القيام بهذه البحوث والدراسات للعمال والمشرفين حتى يمكن تحقيق المزايا الآتية :

١ — تقليل الأخطاء التى تقع فى الوصف والتحليل .

٢ — كسب تعاون العمال والمشرفين .

٣ — سهولة إقناع العمال وقبولهم للنتائج النهائية .

٤ — خلق جو من الثقة والتفاهم المتبادل .

ويكاد يعتبر التقسيم الوظيفى أكثر التقسيمات شيوعاً فى مختلف المشروعات ويتم التقسيم فى هذه الحالة على أساس الوظائف الرئيسية فى المشروع Principal functions ، كالتقسيم إلى وظيفة الإنتاج . . وهذه الوظيفة تخلق منفعة ، أو تضيف منفعة إلى السلعة أو الخدمة . . ووظيفة البيع ومهمتها إرضاء العملاء ، وضم عملاء جدد لشراء السلعة ، أو الإقبال على الانتفاع بالخدمة . . ووظيفة التمويل ، ومهمتها تدبير الأموال اللازمة ، وتكوين الاحتياطيات التى تدعم المركز المالى للمشروع ، وعلى وجه العموم تنمية وحسن استخدام أرصدة المشروع المالية . . مثل هذه الوظائف يمكن إنشاء إدارات خاصة بها . . كإدارة الإنتاج . . وإدارة المبيعات . . والإدارة المالية . . الخ . . ويمكن للمنشأة أن تلجأ إلى تقسيم وظائفها إلى إدارية ، وفنية ، وكتابية ، وأعمال يدوية . . ثم يقسم كل قسم بدوره إلى درجات على حسب أهمية الوظائف أو الأعمال التى يشملها كل قسم . . أى على حسب قيمتها ، أى أن وظيفة فنية فى الدرجة الأولى تكون أهم من وظيفة فنية فى الدرجة الثانية . . ويشترط فى شاغلها درجة أكبر من المهارة والخبرة والقدرة على تحمل المسئولية . . وهكذا .

وعلى ضوء تحليل الوظائف والأعمال تتمكن المشروعات من تقدير مختلف الوظائف ، وتقسيمها إلى فئات ودرجات ، وتتبع فى ذلك الطرق العملية المناسبة التى يفضلها المختصون . . ومن أهمها ما يلى :

الطريقة التصنيفية Job Breakdown Method

ويقوم التقسيم هنا على أساس جمع الوظائف أو الأعمال التى من نوع

واحد مع بعضها البعض فى أقسام خاصة ، كالوظائف الإدارية والمحاسبية والإحصائية والهندسية والكتابية ووظائف رؤساءالأعمال وعمال البيع وعمال آلات السلع الإنتاجية . . وما شاكل ذلك ، ثم يقسم كل نوع بدوره إلى أجزاء أخرى ، فقسم الوظائف الهندسية مثلا يقسم إلى رؤساء مهندسين ومهندسين ومهندسين مساعدين ، ويقسم المهندسون بالتالى إلى مهندسين من الدرجة الأولى ومهندسين من الدرجة الثانية . . وهكذا ، حسبما يسمح العمل وحجم المنشأة . . وكذلك يقسم عمال آلات السلع الإنتاجية إلى عمال من الدرجة الأولى وعمال من الدرجة الثانية ، وهكذا فى باقى الأقسام .

وعلى هذا الأساس يمكن وضع تقسيم شامل لوظائف وأعمال المنشأة ، وإدخال كل وظيفة وكل عمل فى درجة معينة فى القسم الخاص بها ، ثم يمكن بعد ذلك عمل كادر تصاعدى للمهايا والأجور بكل قسم .

ويعاب على تلك الطريقة فى التقسيم انعدام عامل المقارنة بين الأنواع المختلفة من الوظائف أو الأعمال ، إذ على أى مستوى تقارن وظيفة محاسب من الدرجة الأولى مع وظيفة مهندس من الدرجة الأولى مثلا ؟ وكيف تبرر الشركة تساوى المرتب أو اختلافه بين الوظيفتين ؟ .

طريقة التقدير حسب ترتيب الوظائف والأعمال ووصفها :

The Description Method

طبقاً لهذه الطريقة تقسم مختلف الوظائف والأعمال إلى فئات بحيث توضع الوظائف المتشابهة داخل الفئة الخاصة بها ، ويتطلب ذلك تحليل الوظائف والأعمال داخل هذه الفئات ، ثم بعد ذلك تحديد وصف الأعمال التى يقوم بها من يشغلون هذه الوظائف حتى يمكن قياس مدى الكفاية فى الأداء ، وبذلك يسهل تقدير الأجور النسبية لمختلف الوظائف داخل كل

فئة ، وبالنسبة لوظائف المنشأة بأسرها ، أى أن مواصفات العمل ، والجهد المبذول ، مقدراً بالنسبة لجميع الوظائف هو أساس تحديد الأجر .

طريقة التقدير بالنقط : The Point Method

أساس هذه الطريقة هو اختيار نوع الوظائف التى تتلاءم واحتياجات المنشأة وتحديد العوامل التى تحتاج إليها الإدارة فى التقدير وذلك بعد تحديد هذه الوظائف ، إذ يتبين من التحليل وجود عوامل عامة تشترك فيها جميع الوظائف فلا يكون هناك حاجة لاختيارها . وبتحديد العوامل ووصفها وصفا شاملا ، يعطى لكل عامل وزن يتناسب مع درجة أهميته ، ثم تعطى لكل وظيفة درجات تقدير ، وبذلك يمكن تحويل الوظائف إلى قيم رقمية بالنقط عن طريق استخراج حاصل ضرب الأوزان فى درجات التقدير ، وهكذا يتيسر أمر ترتيب الوظائف والأعمال وتقدير الأجر المناسب .

طريقة التقدير بالعوامل المقارنة : The Factor Comparison Method

أساس هذه الطريقة هو المقارنة بين مختلف الوظائف والأعمال ، عن طريق تحديد العوامل المشتركة المهمة ، كالمسئوليات والخبرة والحالة الجسمانية والنضوج العقلى . . . الخ ثم اختيار عدد من الوظائف النموذجية بالمنشأة وترتيبها ووصفها وصفاً كاملا مع توضيح العوامل المشتركة بصفة خاصة ، ثم إعطاء كل عامل من هذه العوامل درجات تتناسب ومدى أهميته ، وبذلك يسهل تقدير الأجر المناسب لهذه الوظائف ، الأمر الذى ييسر تقدير الوظائف.

ويلاحظ أن الطرق السابقة جميعها تهدف إلى مراعاة العدالة فى الأجور بين جميع الوظائف ، الأمر الذى ينعكس أثره برفع الروح المعنوية وازدياد الرضا النفسى . لذلك يجب عند القيام باجراءات التحليل تركيز الاهتمام على العمل بغض النظر عن القائم به . وأعتقد أنه يحسن بالقائمين على المشروع أن

يراجعوا الطرق السابقة مراجعة دقيقة لاختيار الطريقة التى تصلح أكثر من غيرها لظروفه .

والطريقتان الأوليتان قد تكونان أيسر فى التطبيق من غيرهما إلا أنه يعاب عليهما انعدام عامل المقارنة بين مختلف الوظائف .

والطريقتان الأخريان تحتاجان إلى دراسات وبحوث مستفيضة لتحديد العوامل المشتركة التى تتخذ أساساً للتقدير ، كما أن اختيارهما لبعض الوظائف النموذجية فى المنشأة ، وتحليل هذه الوظائف لتحديد العوامل المشتركة والتقدير على أساسها ، يجعل أسس التقدير تنحصر فى دائرة الأجر المحدد الذى يدفع لهذه الوظائف ، وقد يكون من المحتمل عدم مراعاة العدالة فى تحديد هذا الأجر ، الأمر الذى ينتج عنه عدم رفع الغبن الذى يشعر به شاغلوا هذه الوظائف وبالتالى بقية الوظائف .

لذلك أفضل إذا ما استخدمت المنشأة إحدى الطريقتين الأخريين أن تقوم اللجان الفنية بعمل دراسات ومقارنات بين أجور هذه الوظائف النموذجية وأجور مثيلاتها بين المنشآت المنافسة ، مع أخذها فى الاعتبار عوامل كثيرة ، منها قدرة المنشأة المالية والرقم القياسى لنفقة المعيشة ، ومدى ما تقدمه المنشأة من خدمات لصالح القوة العاملة وما تحظى به من تأييد وثقة المجتمع الذى تعمل به ثم تسير اللجان بعد ذلك فى إجراءات التقدير طبقاً للخطوات التى تتطلبها الطريقة .

وعلى ضوء التحليلات السابقة يمكن وضع المواصفات التى تتطلبها كل وظيفة وبذلك تستطيع الإدارة معرفة الشروط والصفات والمؤهلات الواجب توافرها فى كل من يتقدم لشغل وظيفة من الوظائف المختلفة ، وبذلك يسهل على المنشآت اختيار الشخص اللائق ووضعه فى المكان اللائق به .



أن تحليل الوظائف والأعمال ، ووضع مواصفات لهذه الوظائف ، وتحديد الأجور على أسس فنية ، يسهم إلى حد كبير فى القضاء على الهمس والاشاعات التى قد تدور بين القوى العاملة داخل المشروع . . وعلى وجه الخصوص عند التعيين أو الترقية . . فلا يقال مثلا . . أن الادارة أنشأت وظيفة خصيصاً (لشخص ما) أو أن « شخصا ما » لايعمل ، ولكنه يتقاضى أجراً أعلى من الذين يعملون ! ! . . أو أن الترقية لبعض الوظائف الشاغرة تمت نتيجة لحكم من المدير قائم على الأهواء الشخصية ! ! ! . . الخ .

أمثلة للتقسيم على الأساس الوظيفى الرئيسى :

ينبغى ملاحظة أن التقسيم الإدارى على الأساس الوظيفى ، غالباً ما يتم على أساس الوظائف الرئيسية . . والاصطلاح رئيسى "Major" . . يمكن استخدامه لتوضيح الإدارات ذات الميزانيات الكبيرة ، والأعداد الكبيرة من العاملين أو الإدارات ذات الأهمية والتى تتعلق ببقاء المشروع . . فمثلا إذا كان عمل المشروع الأساسى هو القيام بالبحوث to engage in research فان إدارة البحوث تعتبر الإدارة الرئيسية فى المشروع . . وكذلك إدارة المراجعة فى بيوت المحاسبة الكبرى . . الخ . .

كما ينبغى ملاحظة أن هذه الإدارات الرئيسية يتفرع عنها تقسيمات فرعية مشتقة من طبيعة أعمال الوظيفة الرئيسية ، وعلى هذا الأساس فانها ترتب حسب طبيعة الأعمال ، أو حسب أهميتها .. الخ ،إلى غير ذلك من التقسيمات ، بحيث يتضح من هذه التقسيمات المستويات المختلفة .

مثال للتقسيم الوظيفى الرئيسى فى منشأة صناعية

Manufacturing Organization

يمكن أن يكون التقسيم وفقاً للوظائف الأساسية ، والوظائف الفرعية المشتقة منها ، على الصورة التالية :

الا دارة الوظيفية الرئيسية Primary functional department	الا دارات الوظيفية الفرعية Derivative functional departments
الانتاج Production	... العملية الصناعية Manufacturing
	التصنيع Fabrication
	التجميع Assembly
	الأدوات Tooling
	الشراء Purchasing
	الرقابة الانتاجية Production Control
	وضع جدول زمنى للرقابة Scheduling
	رقابة المواد الخام Materials Control
	رقابة الجودة Quality Control
المبيعات Sales	... عملية البيع Selling
	الا ختيار Selection
	التدريب Training
	المتاجرة Operating
	الاعلان Advertising
	ترويج المبيعات Sales Promotion
التمويل Finance	... احتياجات رأس المال Capital requirements
	مصادر الأموال Source of funds
	الرقابة على الرصد المالية Fund Control
	المدفوعات Disbursements
	الائتمان Credit

مثال لتقسيم وظيفي رئيسي لنشاط متجر من متاجر الأقسام

Department-Store Operation

الادارات الوظيفية الفرعية Derivative functional departments	الا دارة الوظيفية الرئيسية Primary functional department
Advertising الإعلان ... Display العرض Publicity الدعاية	الدعاية Publicity
الشراء وفقاً لخط انتاج السلعة ... Buying organized by product line Budgeting الموازنة الرقابة السلعية Merchandise Control ترويج المبيعات Sales promotion قوة البيع Sales force	التسويق السلعي Merchandising
Supplies الامدادات ... خدمة العملاء Customer service تأمين سلامة المخزون Store protection التخزين بالمستودعات Warehousing Receiving الا ستلام وضع العلامات التجارية Marking Delivery توصيل البضائع	مراقبة عامة General suprintendent

التمويل Finance	... الادارة المالية Financial Management; الرقابة النقدية Cash Control; الائتمان Credit; المحاسبة Accounting

مثال لتقسيم وظيفي رئيسي لنشاط منشأة للاتجار بالجملة

Wholesale Organization

الادارة الوظيفية الرئيسية Primary functional department	الادارات الوظيفية الفرعية Derivative functional departments
المبيعات Sales	... الشراء وفقاً لنوع الانتاج Buying (organized by product line); الموازنة Budgeting; الرقابة على البضائع Merchandise Control; ترويج المبيعات Sales promotion; قوة البيع Sales force
المراقبة العامة General Suprintendent	... التخزين بالمستودعات Warehousing; أمين المخزن Store Suprintendent; الاستلام Receiving; تلقي الطلبات will Call; الشحن Shipping; أماكن التخزين Stock room

التمويل Finance	... إدارة النقد Money Management الائتمان والتحصيل Credit and Collections Accounting المحاسبة

مثال لتقسيم وظيفي رئيسي لنشاط منشأة خدمات (شركة خطوط جوية)

Service Organization (Airline)

الادارة الوظيفية الرئيسية Primary functional department	الادارات الوظيفية الفرعية , Derivative functional departments
العمليات Operations	... الهندسة Engineering : المعدات الجديدة New equipment تطوير المعدات Modification of equipment هندسة الاتصالات Communications engineering – Maintenance : الصيانة صيانة الخطوط Line maintenance الصيانة الشاملة (عمرة) Overhaul – العمليات الأرضية Ground operations : إدارة المحطة Station management توفير التموين والطعام Food and commissary

مبيعات السفريات
Sales traffic

– العمليات الجوية
Flight operations :
Flying الطيران
الاتصالات
Communications
Dispatching الاقلاع

... إدارة الحركة
Traffic administration :
Reservations الحجز
جداول المواعيد
Schedules
Tariffs الأسعار

Sales : – المبيعات
مبيعات الركاب
Passenger sales
مبيعات الشحن
Cargo sales
مبيعات الترويج للسفر
Sales promotion

Advertising : – الاعلانات
البريد المباشر
Direct mail
الجرائد والدوريات
Newspaper and periodical
الاذاعة والتليفزيون
Radio and television

التمويل
Finance

... الادارة المالية
Finaneial management :
مراقبة النقد
Cash control
تمويل جديد
New financing
مبادلة النقد الأجنبى
Foreign exchange

– المحاسبة	Accounting :
الايرادات	Revenue
المدفوعات	Disbursements
دفتر الاستاذ العام	General ledger

ويرى « هايمان هيلجرت » أن التقسيم على الأساس الوظيفى ، يعتبر أكثر الأساليب انتشاراً وقبولا عند التطبيق لأداء الوظائف والأعمال .

The most widely accepted practice of departmentalizing is to group activities according to functions the jobs to be done.

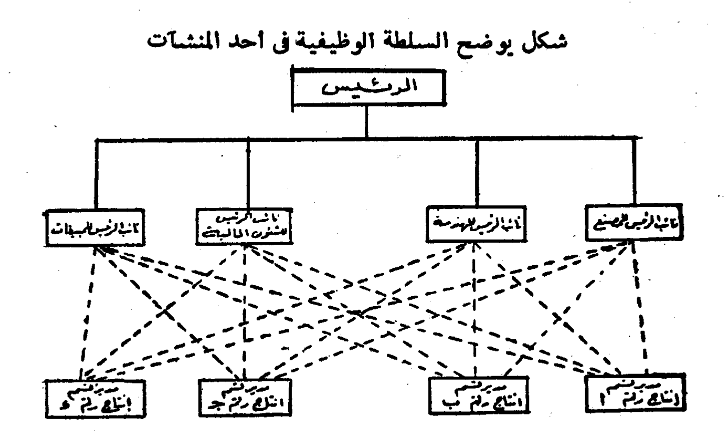
ولا شك أن التقسيم على أساس الوظائف الرئيسية للمشروع له مزايا عديدة ، إذ أنه يسمح للتخصص المهنى أن ينساب فى سلك تخصصه دون بعض العوائق التى قد تحدث من بعض الفئات الأخرى فى المشروع .

من أجل ذلك يرى رجال التنظيم والإدارة أن الخطة والوظيفة تعتبر النظام التقليدى للادارة ، والأسلوب الأكثر شيوعاً فى الصناعة ، وهى تمثل مبدأ تقسيم العمل فى الإدارة ، وهذا المبدأ يعتبر بلا شك الطريقة الطبيعية والمعتادة للتنظيم ، نظراً لأنه يبدو أن قدرات الإنسان وإمكانياته وميوله ورغباته تتبع الطريق الوظيفى ، فمن المعروف أنه يندر أن تتساوى درجات كفاية الشخص الواحد فى أداء عملين مختلفين ، وعلى ذلك فانه يعتبر أمراً غير عادى أن يكون ما لدى الفرد من ميول واستعدادات للعمل فى إدارة كادارة المبيعات مثلا ، هى نفس الميول والاستعدادات للعمل فى إدارة أخرى كادارة الإنتاج ، ولهذا السبب غالباً ما تتقدم القوى العاملة إلا فى المنشآت عندما تتدرب طبقاً للنظام الوظيفى ، إذ أنه الطريق الطبيعى للتقدم ، وغالباً ما تستطيع تحقيق النجاح إذا اتبعت هذا المضمار .

وفى الطريقة الوظيفية ، تكون مشكلة التنسيق بين الوظائف المختلفة سهلة ميسرة ، إذ أن جميع المصانع التابعة مثلا يديرها فرد مسئول Single Executive يعاونه هيئة من الموظفين الفنيين الأكفاء ، وبذلك يسهل تحقيق التوحيد والتنسيق Standardizing and Coordinating للسياسات ومختلف أوجه النشاط فى المنشأة ، كما وتعتبر المشاكل بسيطة نسبياً من وجهة النظر التنظيمية .

وفى الطريقة الوظيفية يتولى الفنيون سلطة إدارية فيما يتعلق بأوجه النشاط المختلفة التى تدخل فى اختصاصهم والشكل الآتى يوضح السلطة الوظيفية فى أى منشأة تأخذ بهذا النظام .

شكل يوضح السلطة الوظيفية فى احد المنشآت



ومما لا شك فيه أن طريقة التنظيم الوظيفى تكون مجدية إذا كان الإنتاج لسلعة واحدة ، أو عدة سلع ولكن متشابهة . ومن ناحية أخرى تزداد صعوبة التوجيه والرقابة كلما ازداد حجم العمليات ، وكلما اتسعت وتنوعت فروع الإنتاج وذلك لأنه يصعب على مدير واحد أن يشرف على إحدى

الوظائف الأساسية فى جميع نواحى المشروع .ومن أجل ذلك تلجأ المشروعات إلى اتباع خطط أخرى للتقسيم .

خطة التقسيم على أساس الإنتاج : Product — Division Plan

يكون رؤساء الأقسام مسئولين فى هذه الطريقة للتنظيم ، عن الوظائف التى تختص بانتاج وبيع السلعة أو السلع المتشابهة التى تقع فى اختصاصهم وغالباً ما يدخل فى اختصاصهم كل ما يتعلق بشئون الفنيين وقسم الخدمات . ويلاحظ أنه أحياناً تكون أقسام الإنتاج أجزاء متداخلة Integral Parts من الشركة ، وأحياناً تكون شركات تابعة .

والميزة الأساسية لهذه الخطة من التنظيم أنها تحقق أساساً سليما للامركزية الإدارة ، فكل قسم إنتاجى يتحمل المسئولية التامة عن إنتاجه ، وأثمانه وطريقة صنعه ، وتسويقه ، ويكون لهذا القسم كل مظاهر المنشأة الصغيرة المستقلة ، ونتيجة لذلك يمكن أن نعتبر كل قسم مسئولا مسئولية تامة على أساس ما يحققه من ربح أو خسارة . والمعتقد أن مثل هذا الأساس يعتبر خير مقياس للعمل الناجح .

وفى مثل هذا التنظيم تستطيع الإدارة العامة أن تخول مثل هذه الأقسام أو هذه الوحدات سلطة واسعة لتخلق فى رؤسائها الشعور بمسئولية المالك صاحب الشأن .

وعلى ذلك تستطيع الإدارة العامة أن تعتمد بنوع من الاطمئنان والثقة على الرقابة الفعالة القائمة على ما يحققه القسم أو الوحدة من أرباح أو خسائر فاذا تبين لها أن كل وحدة من وحدات المنشأة رابحة ، فيمكن القول بصفة عامة أن المنشأة فى مجموعها رابحة .

وتستخدم هذه الخطة للتنظيم بكفاية فى حالة الشركات الكبيرة التى تنتج أنواعاً مختلفة ، والتى يمكن صنعها فى مصانع مختلفة ، وتسويقها عن طريق منظمات البيع المستقلة . والأمثلة على ذلك تتمثل فى المشروعات الصناعية التى تصنع عدداً يقل أو يكثر من المنتجات غير المتشابهة Diverse Line of Products كما هو الحال فى معظم شركات السيارات ومنشآت الكيماويات الكبيرة ، إذ يكون لكل نوع من المنتجات مشاكله الخاصة التى تتعلق بالنواحى الفنية والصناعية والبيعية . وتنشأ صعوبة نسبية فى استخدام هذه الوسيلة من التنظيم فى حالة المنشآت التى تستخدم مصنع واحد فى صنع منتجات مختلفة كما هو الحال فى شركات الحديد أو الزيوت ، وذلك لأنه من الصعوبة بمكان تقسيم مسئولية الصنع للسلع المختلفة التى تنتج من مصدر واحد .

وبينما تيسر طريقة التقسيم الإنتاجى للمنظم مهمة الرقابة ، إذا يمكن عن طريقها الحصول على أساس سليم للامركزية الإدارة ، إلا أنها توجد بعض المشاكل الخاصة بالتنسيق ، إذ أنه ما زالت توجد هناك حاجة إلى الملاءمة الدقيقة بين الأقسام المختلفة بالنسبة للسياسات المختلفة ووسائل الإنتاج والتكاليف فى محيط الإنتاج والتسويق بصفة عامة ، وذلك بجوار السلطة الواسعة المخولة لرؤساء الأقسام الإنتاجية لتيسير أمور أقسامهم . ويمكن تحقيق هذه الملاءمة عن طريق إنشاء هيئات مركزية فنية Central Staff Agencies تقوم بالتوجيه الوظيفى والإشراف على العمل ورقابته ، وتتأكد من تحقيق أهداف الشركة العامة .

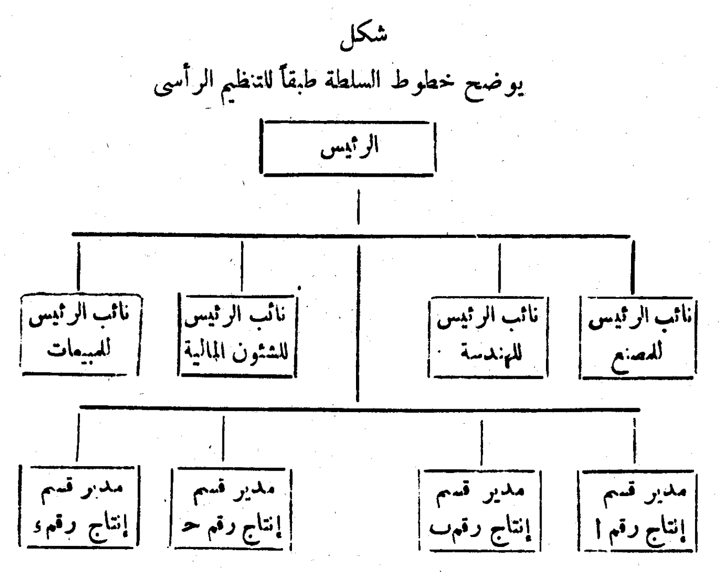
خطة التقسيم الجغرافى : Regional Plan

يكون رئيس القسم فى ظل هذه الخطة من التنظيم مسئولا عن نشاط الشركة فى منطقة جغرافية محدودة ويكون استخدام هذه الطريقة منطقياً ومعقولا بصفة خاصة فى حالة إدارة الوحدات التى تفصل بينها جهات متباعدة

والتى يكفى تشغيلها لسد حاجة المنطقة اكتفاء ذاتياً من حيث الإنتاج والتوزيع. وفى ظل مثل هذه الظروف تصبح الأقسام الجغرافية منشآت مستقلة وتسأل مسئولية تامة عن نتائج أعمالها على أساس ما تحققه من أرباح أو خسارة ، وذلك كما هو الحال فى حالة الأقسام الإنتاجية .

لذلك تتيح هذه الخطة من التنظيم ، كطريقة التقسيم الإنتاجى الفرصة لأساس سليم للامركزية الإدارة . ويسير سلم السلطة فى بعض الأحيان طبقاً للنظام الرأسى ، وذلك كما هو موضح بالشكل التالى ، غير أنه غالباً ما تفضل الشركات الأخذ بالتنظيم الرأسى والفنى .

شكل
يوضح خطوط السلطة طبقاً للتنظيم الرأسى



ويلاحظ أنه فى ظل التقسيم الجغرافى إذا أحسن اختيار رؤساء المناطق بحيث تتوافر فيهم الخبرة والكفاية ، وخولوا مسئولية وسلطة واسعة ،وزودوا بسياسة عامة سليمة . أمكنهم اتخاذ خطوات سريعة فعالة ، قائمة على أساس

خبرتهم بالظروف والاحتياجات المحلية Local Needs دون أن يرجعوا فى ذلك إلى المركز الرئيسى إلا فى المسائل الكبرى ، وبذلك يمكن تجنب الآثار المعوقة المترتبة على القيام بالإدارة والرقابة من بعيد ، وفى نفس الوقت يصبح رؤساء المناطق رجال أعمال عارفين لكل الأمور فى المنشأة All Round Men

ويمكن أن تكون الأقسام الجغرافية أجزاء متكاملة للشركة . Integral parts of the company أو قد تكون شركات تابعة Subsidary ويبدو أن خطة الإدارة والرقابة تكون فى هذه الحالة متشابهة مع مثيلتها المتبعة فى التقسيم الإنتاجى ، فانه ينعكس عن كليهما درجة عالية من الحكم الذاتى والمسئولية الكاملة القائمة على أساس ما يحققه القسم من أرباح أو خسائر ، كما وأن لكليهما هيئات محلية فنية وللخدمات تقوم بمهمة الإرشاد الوظيفى والتنسيق وترجع هذه الهيئات إلى المركز الرئيسى للاسترشاد وتحقيق الملاءمة .

وقد لوحظ فى الولايات المتحدة الأمريكية ، أن كثيراً من الشركات الكبيرة قد تستخدم الطرق الثلاث السابقة . وإذا كان هناك اتجاه محسوس نحو تطبيق إحدى هذه الطرق ، فهو نحو طريقة التقسيم الإنتاجى .

خطة التقسيم حسب العملاء Customer Departmentation Plan

يرى العالمان « كونتز وأودونل » أن خطة تقسيم أوجه النشاط المشروع حسب العملاء ، تعكس اهتمام المنشأة الشديد Paramount interest بالعملاء . . وغالباً ما يوجد هذا التقسيم فى الوحدات الاجتماعية Social units ، وبين المنشآت ذات النشاط الذى يرتبط بأنواع معينة من العملاء ؛ كما هو الحال فى البنوك التجارية التى تمول الأسواق النقدية الكبرى ، والتى تهتم بمختلف أنواع المحاصيل الزراعية . . فان هذه البنوك غالباً ما تقدم قروضها لعملائها فى هذه الأسواق على أساس التخصص الذى يمارسونه . . كالفواكه

أو الخضروات ، أو الحبوب . . الخ . . ومن أجل هذا فانها تخصص إدارات مستقلة لتيسير عقد هذه القروض ، وفقاً لطبيعة المحصول الذى تموله ، وقد يصل التخصص فى عقد القروض إلى الدرجة التى يخصص فيها جهد موظف من الموظفين على محصول من المحاصيل . . كأن يخصص أحدهم للقروض الخاصة بمحصول القمح . . وآخر للقروض الخاصة بمحصول البرتقال . . الخ . . والمعتقد أن هذا الأسلوب فى مثل هذه الحالة بالذات يجعل الكثيرين يتساءلون . . هل مثل هذا التقسيم يتم وفقاً للعملاء . . أم وفقاً للانتاج . . كما يجعل الرد على هذا التساؤل صعب إلى حد ما .

ويرى المنتجون أنفسهم فى بعض الأحيان ، أنه من الأفضل لهم ،وترويجاً لسلعهم بين المستهلكين ، أن يقسموا عملائهم من المستهلكين من حيث السن أو الدخل age or income كما وأننا نجد متاجر الأقسام غالباً ما تهتم بتقسيم السلع التى تتعامل فيها ، وفقاً لاحتياجات العملاء ، فنجد فيها مثلا قسم خاص باحتياجات الأطفال . . وقسم خاص بأحذية النساء . . وآخر لأحذية الرجال . . إلى غير ذلك من الأقسام . . هذا فضلا عن أنه فى بعض الدول ، نجد أن المتجر الواحد يعرض سلعاً فى الأدوار المختلفة وفقاً للتقسيمات التى تتعلق باحتياجات العملاء . . بأسعار غالية نسبياً . . وتخصص الأدوار تحت الأرضية basements ليعرض فيها على العملاء ذوى الدخل المنخفض السلع المختلفة بأسعار منخفضة نسبياً . . أى أن التقسيم هنا يتم وفقاً للعميل ودخله .

كما وأن الهيئات التى لا ترمى إلى الكسب والتى يطلق عليها الجماعات غير التجارية nonbusiness groups ، كالجامعات مثلا تتبع أسلوباً مماثلا ، ففى الجامعة مثلا تقسم الطلبة الذين ينتظمون فيها إلى : منتظمين . . ومنتسبين . . ودراسات حرة . . وكذلك المحاضرين — إلى أعضاء هيئة التدريس ، ومعيدين ومحاضرين منتدبين بعض الوقت . . الخ .

كما ويمكن للجامعات فى بعض الأحوال أن تقسم جهودها حسب الوقت ، كالدراسات الصباحية ، والدراسات المسائية ، والدراسات الصيفية .. الخ .

وبعض الهيئات غير التجارية ، تتبع التقسيم حسب الوقت بالنسبة لخدمة عملائها ، كما هو الحال بالنسبة للخدمات الطبية والتى يتطلب الأمر فيها ضرورة تيسير هذه الخدمة على مدار اليوم بأكمله . . فتكون هناك فترة صباحية ، وفترة مسائية ، وفترة ليلية . . الخ .

وهناك من يعتقد أنه لا يعتبر أمراً غير عادى أن نجد أحد المصانع مثلا يقسم عملاءه حسب حجم معاملاتهم معه . . فالبعض لهم حسابات كبيرة large accounts وآخرين لهم حسابات صغيرة small accounts فالعبرة دائماً فى تجميع النشاط حسب العملاء ، هو تنشيط البيع وإسداء الخدمة بأيسر سبيل ممكن . . على أن يكون مفهوماً أن الوضع فى مثل هذه الحالة لا يفرض على المصنع مثلا « أن ينشىء إدارات فرعية للتيسيرات » بمعنى تنويع تيسيرات الإنتاج production facilities وفقاً لاختلاف العملاء ، فالتيسيرات واحدة سواء أكان هؤلاء العملاء من طلبة الجامعات أو عملاء شركات التأمين . . . الخ .

وهناك من يرى أن مثل هذا التقسيم قد تنشأ عنه صعوبة الحصول على مستوى أعلى من التنسيق ، وهو الأمر الذى يكون ميسراً فى التقسيمات التى تعتمد على أسس أخرى ، نظراً للضغط المتواصل من مديرى إدارات العملاء للحصول على معاملة خاصة .

" There is, for instance, the difficulty of achieving a high measure of coordination between this type of department and thsoe organized on other bases, with constant pressure from the managers of customer departments for special treatment ".

أما الأمر الثانى الذى نخشى منه ، فهو احتمال نقص العمالة فى مجال التيسيرات . . أو القوى الوظيفية المتخصصة حسب تقسيم جماعة العملاء .

" A second danger relates to the possibility of under employment of facilities and manpower that are specialized in terms of customer groups ".

مشكلة تحديد النشاط

The Problem of Assigning Activities

لعل من الواضح جداً ، بعد أن تناولنا موضوع التقسيم الإدارى بشىء من الإيجاز ، وعرفنا بعض الأساليب التى يمكن أن يتم هذا التقسيم على أساسها . . كالتقسيم على أساس وظائف المشروع ، أو على أساس الوظائف الرئيسية للمشروع . . أو على أساس الإنتاج ، أو على أساس جغرافى ، أو على أساس الوقت . . الخ . إلى غير ذلك من التقسيمات التى يمكن للمنظمين أن يأخذوها فى الاعتبار عند القيام بتحديد أوجه النشاط لتقسيمه ، نقول لعله من الواضح جداً الآن أن اتخاذ قرار فيما يتعلق بهذا التقسيم ليس الأمر السهل ، إذ أنه يتطلب تفهماً كاملا لنشاط المشروع ، وتحليلا لأعماله من حيث عناصره : كالإنتاج ، والبيع ، والشئون المالية . . وشئون الأفراد . . الخ . وذلك بهدف زيادة المنفعة من السلع والخدمات ، والحصول فى مقابلها على قوة شرائية .

وإذا كنا قد أوضحنا بعض الأساليب لتحديد أوجه النشاط وتصنيفه وتقسيمه ، إلا أن الأمر يستلزم تحديد الأسلوب الأمثل الذى يمكن عن طريقه ربط أوجه النشاط المختلف . . فمثلا الاعتراف بأوجه النشاط الذى يتعلق باستلام البضاعة شىء . . ومعرفة أين توضع البضاعة فى نطاق هيكل التقسيم الإدارى شىء آخر .

" It is one thing to recognize the activity of receiving shipments ; it is quite another to know where to locate it in the departmental structure".

وكذلك مع الاعتراف بأهمية تجميع أوجه النشاط المتشابه فى إدارات ، وفقاً للتقسيم الوظيفى إلا أن التطور الحديث أوضح أن هذا التشابه كأساس للتجميع ، يستخدم غالباً فى المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمى ، كما هو الحال فى القوى الوظيفية التى تعمل على آلات البطاقات الإحصائية ، وقوة البيع ، ومسئولية الحراسة والنظام ، وموظفى المكاتب . . الخ . أى هؤلاء الذين يختلف نشاطهم ، عن المسئوليات الواسعة والعريضة التى تقع مثلا على عاتق رئيس قسم من الأقسام .

كما وأن هناك ظروفا قد تجد تتطلب تغيير ما هو قائم ، إلا أن بعض المديرين يخشون من النتائج ، ولذلك لا يتصرفون التصرف الصحيح ، بينما يمكنهم بالفهم العميق ومسايرة التطور العلمى ، أن ينتهجوا أساليب ، ويستندوا إلى عناصر جديدة يمكنهم عن طريقها أن يحققوا الكثير . . كما حدث مثلا عندما حاولت الجامعات الأمريكية فى أوائل العشرينات مواجهة الطلب المتزايد على دراسة موضوع إدارة الأعمال ، فعرضت تدريس مواد قليلة . . كالتسويق وتمويل الشركات المساهمة والمحاسبة فى قسم الاقتصاد ، ونظراً لأن عدد أساتذة الاقتصاد الذين يهتمون بتلك المواضيع كان قليلا ، فقد واجهت الجامعات عداءاً واضحاً وصريحاً من هؤلاء الأساتذة فيما يتعلق بتدريس هذه المواد . . غير أن الطلب على دراسة هذه المواضيع كان شديداً جداً . . فلجأت الجامعات الأمريكية إلى التغلب على هذه المشكلة عن طريق فصل المواضيع التجارية عن قسم الاقتصاد وأنشأت قسما منافساً . . ووضعت هذه المواد من اختصاص أقسام الإدارة . . ومنذ ذلك الحين وأقسام إدارة الأعمال لم تحقق فقط مكانة مساوية رفيعة . . بل أخذت تتقدم وتتفوق حتى

أنها سبقت القسم الأصلى من حيث عدد طلبتها ، وإمكانياتها ، والميزانيات المخصصة لها .

وفيما يلى نورد النص الكامل لأهميته :

" For instance, American universities attempted, in the early 1920s, to meet the growing demand for instruction in the subject matter of business by offering a few courses such as corporation finance, marketing, and accounting in the department of economics. Since there were few economists with much interest in or knowledge of the subject matter, there was definite hostility against such instruction. But the demand for it was insistent and was met only by splitting off the business areas from economics and establishing a competitive department. Since then, the departments of business administration have not only achieved equal stature but have surpassed the parent department in their numbers of students, facilities, and budgets ".

ولعل من المناسب أن نوضح أن علماء الإدارة ، يقررون أنه إذا كان هناك عنصراً معيناً يصلح فى ظل ظروف معينة ، فان هذا لا يعنى إطلاقاً تطبيق هذا العنصر فى ظل كل الظروف ، فمثلا إذا كان عنصر المنافسة يصلح فى عمل معين ، إلا أنه قد لا يصلح فى عمل آخر ، ولذلك كثيراً ما نرى بعض المديرين يلجأون إلى المنافسة ، إذا وجدوا أن ضرورات تنسيق أوجه النشاط تتطلب ذلك ، هذا فضلا عن تحقيق أهداف المشروع فى الربح والتقدم والازدهار .

وفى الحقيقة إن الحديث فى هذا الموضوع يمكن أن يأخذ منا صفحات طوال لكى نفيه حقه من الشرح ، غير أن الإيجاز يفرض علينا أن نوجه النظر إلى أنه لا يمكن القول بأن الأخذ بأى نوع من أنواع التقسيم يعتبر هو الأفضل ، أو الأحسن . . إنما الأمر يعتمد بالدرجة الأولى على المهارة الفائقة

للمنظمين ، وكثيراً ما نرى هؤلاء يلجأون إلى الأخذ « بالأسلوب المركب » . . وهم فى هذا الأسلوب قد يجمعون بين طريقتين أو أكثر من الطرق السابق ذكرها .

كما وأن من الأمور الأخرى المهمة الواجب ذكرها فى هذا المقام ، أن أى نوع من أنواع التقسيم ينبغى أن يتصف بالمرونة ، بحيث تكون هناك قدرة على مواجهة احتمالات الظروف ، وملاءمة التقسيم الداخلى للوظائف وفقاً لمتطلبات هذه الظروف . . إذ من الواضح أن التطور العلمى والتكنولوجى المستمر ، كثيراً ما يفرض حتى على أكثر المنشآت تحفظاً ، أن تتغير وتتبدل لتحتفظ لنفسها بحق الحياة والنمو .

أهمية تحليل الوظائف والأعمال .. وتوصيفها .. وتقييمها وتقسيمها :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك أسباباً كثيرة من وراء تحليل الوظائف والأعمال ، وتوصيفها ، وتقديرها ، وتقسيمها ، وتتجه هذه الأسباب نحو معاونة المنشأة على تحقيق أهدافها بأعلى قدر من الكفاية ، فالوظائف والأعمال فى المنشآت تحتاج إلى من يشغلها ، ويؤديها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة . . فهل يترك أمر شغلها لأهواء المديرين ورغباتهم ؟.. أم ينبغى أن يكون أمامهم أسلوباً علمياً يسيرون على نهجه ويسترشدون بعناصره فى تحقيق الأسلوب الأمثل عند ممارستهم لوظائفهم الإدارية التى تتعلق باختيار القوى الوظيفية وتعيينها ، وترقيتها ، أو نقلها من وظيفة إلى أخرى ، أو القيام بمقتضيات التدريب التوجيهى ، أو مراعاة العدالة عند تحديد سلم الأجور ، بحيث يستشعر كل شخص أنه يتقاضى الأجر المناسب وفقاً للجهد المبذول فى المشروع ، وأن هناك علاقات عادلة بين كل وظيفة وأخرى وبين كل عمل آخر ، أى أن هناك توازناً داخلياً فى المشروع يرضى عنه جميع



كثيراً ما تواجه إدارات المستخدمين بسيل من طلبات التوظف . . وعلى وجه الخصوص إذا أعلنت عن وظيفة شاغرة . . ينبغى فى مثل هذه الحالات أن يكون واضحاً ومفهوماً للجميع ، أن أسلوب الاختيار والتعيين يستهدف بالدرجة الأولى شغل هذه الوظائف من بين أفضل المتقدمين الذين يستطيعون أن يتكيفوا سريعاً مع القوى العاملة فى المنشأة ، بهذا الأسلوب تعطى « قيمة للوظيفة » . . وهذا هو المطلوب . . وينبغى الا يستهدف التعيين اطلاقاً إعطاء « قيمة للموظف » !! . . على حساب الوظيفة . . أن هذا أمر غير مرغوب .

العاملين ، وبذلك يتحقق لديهم الاستقرار النفسى ، الذى يعتبر من بين الحوافز الهامة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية :

وهناك إجماع بين علماء التنظيم والإدارة على أن مهمة الاختيار والتعيين ، وغير ذلك من الأمور التى تتعلق بترقية الموظفين ، وتنمية قدراتهم الإدارية والفنية ، ونقلهم من مكان لآخر . . كل ذلك ينبغى أن يتم فى إطار تحليل الوظائف والأعمال . . وتوصيفها ، حتى تتأكد المنشآت أن القوى البشرية التى تستخدمها ، قد وضعت فى الأماكن التى تتفق مع ميولها واستعداداتها ورغباتها وقدراتها ، وبذلك تقبل على عملها « بلذة الهواية » . . وليس من أجل « المرتب الذى ستحصل عليه » ومما لا شك فيه أن رضاء الإنسان عن عمله يدفعه إلى مزيد من التقدم والنجاح ، ومن أجل ذلك نرى رجال الأعمال الأمريكيين يقولون أن مستقبل أى منشأة للأعمال يعتمد أكثر ما يعتمد على الأشخاص العاملين فيه ، أكثر من اعتماده على أى عنصر آخر .

" The future of any business depends more on the people in it than on any other single element ".

ومما لا شك فيه أنه توجد أساليب علمية مستقرة إلى حد ما . . تتبعها أغلب المنشآت فى الدول المتقدمة ، من أجل تنمية القوى العاملة فيها ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بتوفير طبقة المديرين الأكفاء . . « فاذا لم يتوافر للمنشأة الحصول على المديرين الأكفاء بالقدر الذى تحتاج إليه ، فان هناك افتراض قوى بأن المنشأة سيسرى فيها الفساد وتنتهى . وعلى قدر ما يعطى الرؤساء اهتمامهم لتنمية المديرين الذين تحتاج إليهم المنشأة ، فانهم بذلك يدفعون حالياً الثمن من أجل صالح المشروع ومستقبله . »

" If competent managers are not available as needed, there is a strong presumption that the firm will decay and dissolve. The attention

the executive gives to the development of managers is needed a present cost of providing for the future welfare of the enterprise ".

وتجمع السياسات الإدارية التى تتعلق باستخدام القوى العاملة . على ضرورة أن تتحمل الإدارة العليا المسئولية الرئيسية والنهائية فى تعيين واختيار وتدريب وترقية واعتزال المديرين . . ومما لا شك فيه أنهم يستعينون فى ذلك بخبرة إدارة الأفراد أو أية إدارة أخرى يكون لها أى مصلحة فى هذا الشأن . . وهم مسئولون عن رسم البرامج التى تتعلق بتنمية طبقة المديرين بحيث تحدث الترقيات من الداخل إلى الوظائف العليا التى تخلو أو تشغر سواء بالإحالة إلى المعاش أو الوفاة أو لأسباب أخرى تخلو من أجلها المناصب الكبرى . . من أجل ذلك فان المشروعات أساساً تهتم عند التعيين بكشف قدرات القوى الوظيفية ، وعلى وجه الخصوص تلك التى يمكن أن تنساب فى السلك الوظيفى حتى ترقى إلى أعلى المناصب فى المشروع ، لأن الموظف عند تعيينه ، لا يرعى فقط قدرته على أداء العمل الحالى المرشح له ، بل ينبغى أيضاً أن يؤخذ فى الاعتبار مستقبل المشروع .

" Staffing is a function that is carried out with an eye to the future of the enterprise ".

ولذلك نجد أن التنمية الإدارية تهتم جيداً بتبنى نظام للتدريب الشامل المستمر الذى يمكن من تحقيق هذا الهدف ، بحيث يتم اختيار المديرين مستقبلا فى ضوء سياسة معلنة مقررة توضح عند الضرورة ما يأتى :

١ — ما هى الصفات التى كانت مطلوبة ؟

What qualities were required ?

٢ — إلى أى مدى كانت كل صفة من هذه الصفات لازمة وضرورية ؟

In what degree each was essential ?

٣ ــ ما هى مجموعة الصفات التى كانت مقبولة وإلى أى مدى ؟
What combinations of qualities were acceptable and in what degree ?

٤ ــ كيفية الكشف عن هذه الصفات فى المرشحين
How to identify these qualities in candidates

وفى الحقيقة ، فان هذا يتطلب الخبرة والدراية اللازمة فى تقييم المرشحين من أجل مناصب المديرين ، وهذا يتطلب بالضرورة معرفة ما يأتى :

١ ــ المعرفة بالوظيفة الإدارية
Knowledge of the managerial job

٢ ــ استنتاج الصفات اللازمة للقيام بمهام الإدارة
Direction of the qualifications for managership

٣ ــ التعرف على هذه الصفات فى الذين يرشحون أنفسهم لتولى وظائف المديرين
Indentification of these qualities in candidates for managerial positions.

ونحن نذكر القارىء أن السياسات الإدارية السليمة . . هى تلك التى تهتم بأن ينساب الموظفون فى السلك الطبيعى الذى يفسح أمامهم أبواب الأمل للترقى حتى يصلوا إلى مراكز المديرين . . ونذكر مرة ثانية بما سبق وأن أوضحناه فى الباب الثانى من هذا الكتاب عند الحديث عن ملاءمة القوى العاملة للوظيفة . . فنذكرهم بالسياسة الإدارية التى تعلنها إحدى الشركات الأمريكية . . والتى تقول « أنها سياستنا أن نعطى القوى العاملة عندنا مزايا الترقى إلى المراكز التى تخلو . . أننا نعتقد أنه طالما لا يوجد الشخص الذى يمكن تأهيله لشغل الوظيفة الشاغرة ، فانه من الظلم للقوى الوظيفية أن نستأجر شخصاً من الخارج .



أن المنهج العلمى الذى تتبعه المنشآت فى اختيار القوى العاملة ، يسهم فى خلق الاستقرار الوظيفى ، وارتفاع الروح المعنوية . . غير أنه من أكبر الأخطاء التى قد تقع فيها منشأة من منشآت أن تغير كثيراً فى مناصبها الكبرى . . أن هذا يجعل القوى الوظيفية تخشى على نفسها من هذا التغيير وتتساءل . . ماهى نوايا الرئيس الجديد ؟ . . هل له مجموعته الخاصة ؟ . . وما أثر هذه المجموعة الخاصة على مختلف المراكز فى المشروع ؟ .. الخ .. كل هذا يؤدى إلى ضعف الروح المعنوية . . وبالتالى ضعف الانتاجية . . والادارة الرشيدة تخطط لنفسها بحيث تضمن الاستقرار الوظيفى على كافة المستويات .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الإدارة العلمية تؤكد أنه ينبغى قبل اتخاذ أى خطوة فى أى برنامج للتدريب ، أن تتعرف على الحاجة إلى التدريب عن طريق دراسة تحليل الوظائف والأعمال ، وذلك للتعرف على مطالب كل وظيفة وعمل . . ثم التعرف على ما إذا كان من الممكن الحصول على أشخاص من الخارج ، أم أن الأمر يتطلب تدريب بعض العاملين للحصول من بينهم على النوعية الجديدة ، وعلى هذا الأساس يمكن إعداد برنامج للتدريب يفى باحتياجات المنشأة فى هذا الشأن .

كذلك فإن من الخطوات الهامة مسألة انتقاء المدرسين الصالحين للقيام بمهمة التعليم والتدريب . . وفى بعض الأحيان يمكن الحصول عليهم من بين موظفى المنشأة ، بينما فى أحيان أخرى يلزم الاستعانة بمدرسين من الخارج . . ويتوقف اختيار المدرسين على طريقة التدريب المراد اتباعها ، فاذا كانت تقوم على طريقة المؤتمرات حيث يشترك الجميع فى المناقشة فى حالة من الحالات أو قضية من القضايا . . وجب أن تتوفر فى المدرسين صفات خاصة أهمها القيادة .

إن برامج التدريب التى تعد وفقاً لتحليل الوظائف والأعمال ، ومواصفاتها داخل المؤسسات والمنشآت تشمل برامج إعداد الموظفين والعمال الجدد للقيام بوظائفهم ، ثم برنامج التعليم والتدريب الخاص باكساب الموظفين والعمال كفاية أعلى ومعرفة أوسع . . أما برنامج إعداد الموظفين والعمال الجدد فيهيىء الفرصة أمام هؤلاء للحصول على معلومات نافعة عن المنشأة وسياستها ونظمها وقوانينها ولوائحها ، بطريقة تجعلهم يشعرون بأنهم قد أصبحوا جزءاً نافعاً من المنشأة وعاملا مهماً فى حياتها وتقدمها . . كذلك يهيىء هذا البرنامج الفرصة لهم للاحاطة بالمطالب الخاصة بوظائفهم وأعمالهم التى سيزاولونها ، حتى يعرفوا مستوى الأداء المفروض منهم أن يحققوه من حيث الكمية والنوع . .

أما البرنامج الخاص بزيادة كفاءة ومعرفة الموظفين والعمال فيهيء الفرصة لزيادة الإنتاج وتحسينه ، ومن ثم زيادة الأجور والمكافآت التي يتقاضاها هؤلاء الموظفين والعمال ، كما يكون عاملا هاماً في الترقية وفي زيادة التعاون في المنشأة وإيجاد حلول عملية للكثير من المشكلات .

ولا شك أن أي برنامج للتدريب والمران لن يكون فعالا إلا إذا اقتنعت الإدارة إبتداء من المدير العام بفوائده وأهميته ، كما يجب أن يؤمن الموظفين والعمال بالفوائد التي ستعود عليهم من تطبيقه ، وأن تكون لديهم الرغبة الملحة في التدريب ، كما يجب أن تتوفر في رؤساء الأعمال أنفسهم حتى تكون فيهم فكرة قوية عن فوائد وأهمية التدريب ، وأنه من الإجراءات الأساسية التي يجب أن تتبع وذلك قبل البدء في تدريب الموظفين والعمال .

ومن الحقائق المعترف بها في دوائر الأعمال ، أن أفضل البرامج التي توضع للتدريب ، تتعرض للسقوط ، إذا لم يكن بالمنشأة سياسة ناجحة للاختيار والتعيين ، أو إذا كانت سياسة النقل والترقية لا تعترف بالجهود الدراسية والتدريبية التي بذلها الموظفون والعمال .

ويجب عند وضع برامج التدريب ، تعيين وتحديد المسئولية في تنفيذ هذه البرامج . ولا شك أن بعض المسئولية في التنفيذ تقع على عاتق رؤساء الأعمال في الأقسام التي يقوم التدريب فيها ، ولكن المسئولية الأولى يجب أن تكون في يد إدارة المستخدمين أو في يد مدير خاص للتدريب يتبع إدارة المستخدمين ، وإذا لم توضع المسئولية في يد إدارة المستخدمين ، انعدم الإشراف والرقابة ، ومن ثم يصعب تنفيذ سياسة موحدة في المنشآت ، وتكون النتيجة في الغالب ، أن يهمل رؤساء الأعمال في تنفيذ البرنامج حيث أنهم مطالبون بواجبات أخرى يعطونها دائماً ، وللأسف الأسبقية .

وهكذا يتضح من العرض السابق، أن تحليل الوظائف والأعمال وتوصيفها وتقييمها وتقسيمها ، يسهم فى تحقيق التقسيم الوظيفى والإدارى الأنسب للمشروع ، هذا فضلا عن أنه يمكن لأى منشأة من المنشآت من أن تقوم باعداد برامج التدريب لتحقيق التنمية الإدارية من قاعدة الهرم حتى قمة البناء على هدى تحليل الوظائف والأعمال ، على أساس أن القوى البشرية العاملة هى أهم عنصر فى تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمشروع .

سابعاً — اعتبارات ضرورية لتحقيق التنظيم الفعال

Essentials to Effective Organization

أوضحنا عند عرضنا للعنصر الخامس اللازم توافره لتحقيق التنظيم العلمى للمشروعات ، أهمية تحليل الوظائف والأعمال وتوصيفها وتقييمها ، وأن من بين ما يحققه مثل هذا التحليل إسهامه فى تحقيق التقسيم الوظيفى والإدارى الأنسب للمشروع . . كما وعرفنا أن التنظيم هو الإطار العام الذى تتم من خلاله الإدارة ، وهذا يعنى أن التنظيم ليس هدفاً فى ذاته ، وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية ، أى أنه أداة لتحقيق هدف . . الأمر الذى يتحتم معه أن يتضمن التنظيم توضيح مختلف العلاقات ، وتحديد الأساليب التى تؤدى بها القوى العاملة فى المشروع أعمالها ، ومختلف أوجه نشاطها . . والأسلوب الأمثل لاتصالات العمل ، بحيث يتحقق التجاوب والتناسق بين مختلف أجزاء المشروع . . كما أوضحنا أن هناك من ينظر إلى التنظيم على أساس أنه جزء من نماذج القيادة والسلطة فى إطار المجتمع الذى يعمل فيه ، وأن هناك صلة بين المجتمع وتنظيماته ، وعلى هذا الأساس فان ما يحدث فى التنظيم الرسمى القائم تنعكس آثاره على مجموع القوى العاملة فيه . . الأمر الذى ينبغى أن يتنبه له المسئولون عن أى مشروع ، عن طريق إحكام التنظيم ، بحيث لا يوجد فيه أى ثغرة من الثغرات تجعل القوى العاملة فى وضع تصبح فيه

غير فاهمة أو واعية أو مدركة لتحقيق أهداف المشروع ، وأنه ينبغى دائماً تحقيق الترابط والتكامل بين جميع مستويات المشروع ، وكذلك جميع أوجه النشاط التى تبذل فيه ، وهذا بدوره يؤدى إلى معرفة « ما نوع السلطة التى يجب أن توزع فى الهيكل التنظيمى » ؟ وهذه المسألة تتعلق بطبيعة علاقة السلطة فى المشروع ، أى مشكلة الإدارة التنفيذية والاستشارية .

What kind of authority should be allocated in the organization structure ? This question has to do with the nature of authority realationships in an enterprise — the problem of line and staff.

الهيكل التنظيمى : Organization Structure

يرى « آرثر ويمر » أن الهيكل التنظيمى لأى مشروع غالباً ما يستند إلى العلاقات القائمة بين السلطات ، والتدرج فى اتخاذ القرارات ، وذلك عن طريق إدارة عليا تملك حرية واسعة broadest latitude ، وإدارة وسطى ، وإدارة إشرافية ذات سلطات محدودة فى اتخاذ القرارات . . وأن القرارات التى تصدر تنساب من خلال قنوات واضحة ، أى من الرئيس إلى مرؤوسه الذى يتحمل المسئولية والمساءلة عن النتائج التى يحققها ، ويرفع بشأنها تقارير إلى رئيسه .

كما ويرى « ويمر » أن الهياكل التنظيمية ينبغى أن توضح بالخرائط التنظيمية Organization Charts ، التى تبين المراكز الوظيفية وعلاقات السلطة القائمة ، وتعكس بعض أنواع تقسيمات العمل فى المنشأة .. وأن الهياكل التنظيمية تساعد على التأكيد بأن الأجزاء المختلفة فى المشروع لن تتخذ قرارات متعارضة ، وأن جميع القرارات والأعمال ستترابط مع بعضها البعض Dovetail Together ، حيث تستخدم جميع المصادر بفاعلية ، ووفقاً للخطط الموضوعة ، لتحقيق النتائج المرغوبة Desired Results ،

والهيكل التنظيمى يتضمن الإطار الرسمى الذى تعمل من خلاله المنشأة ، بحيث يمكن القول أن الخريطة التنظيمية إن هى إلا صورة تظهر الملامح الرئيسية للهيكل التنظيمى ، وإذا ظهرت خلافات أو احتكاكات ، فان الهيكل التنظيمى السليم غالباً ما يساعد على حلها .

If conflicts arise, a sound organizational structure often helps to resolve them.

والهياكل التنظيمية الفعالة ، هى تلك التى تتصف بالمرونة ، بحيث تتمكن من التغلب على مشكلات التنظيمات غير الرسمية ، التى غالباً ما تبرز فى نطاق التنظيم الرسمى . . وقد أوضحنا من قبل أشكالا توضح البنيان الهرمى للهيكل التنظيمى ، وعرفنا منها أن قمة الهرم تتمثل فيها الإدارة العليا . . ثم تليها الإدارة الوسطى . . ثم الإدارة الإشرافية . . ثم الإدارة المباشرة .

أما « دالتون مكفرلاند » فانه يوجز تعريف الهيكل التنظيمى فيما يأتى : « نعنى بالهيكل التنظيمى النموذج أو شبكة علاقات العمل بين مختلف الوظائف وشاغليها » .

كلا التنظيمين الرسمى وغير الرسمى لهما هياكل . . أما التنظيم الرسمى فيحدده القرار التنفيذى ، بينما التنظيم غير الرسمى ينبثق من أفراد معينين داخل التنظيم . نتيجة لتفاعلهم ومشاعرهم .

" By organization structure we mean the pattern or network of relationships between the various positions and the position-holders : Both formal and informal organizations posses structures, that of the formal being defined by executive decision and the informal developing out of the interactions and sentiments of the particular individuals comprising the organization "

طبيعة الهيكل التنظيمى :

The Nature of Organization Structure

يرى « دالتون مكنرلاند » أن الهياكل التنظيمية تختلف من شركة لأخرى اختلافاً كبيراً ، غير أنه يوجد بينها تشابه كبير ملحوظ فى جوانب أساسية ، وهذه الجوانب يمكن تعميمها . بحيث يمكن القول أن « الهرم التنظيمى The Organizational Pyramid » ، يتصاعد من القاعدة العريضة والتى تمثل مجموع العمال ، ثم الإدارة الإشرافية ، ثم الإدارة الوسطى ، ثم الإدارة العليا .

والهياكل التنظيمية توضح « كلا البعدين الأفقى والرأسى Both the horizontal and vertical dimensions ، والبعد الرأسى يوضح المستويات الإدارية التى يتضمنها الهيكل التنظيمى ، وعلى قمة هذه المستويات « الإدارة العليا » ، التى ينبغى أن يكون لديها الإحاطة الشاملة بجميع العمليات التى تتعلق بادارة المشروع ، ثم يتجه المشروع نحو تفويض السلطة وتوزيع الاختصاصات بمزيد من التفصيلات كلما تدلينا فى المستويات الإدارية ، التى يتوقف عددها على السياسة الإدارية للمشروع ، والتى ينبغى أن تراعى تحقيق التوازن ، بحيث لا تتعدد المستويات الإدارية إلا بالقدر الذى تراه لازماً وضرورياً لتحقيق الأهداف ، ومما لا شك فيه أن تصميم الهيكل التنظيمى أساساً ، ينبغى أن يتوافر فيه عنصر المرونة . بحيث يمكن عند الاقتضاء ، تحقيق هذا التوازن ، خاصة وأن المشروع ينشأ لكى يستمر وينمو ، وهذا من شأنه أن يفرض على الإدارة أن تراقب النشاط وفقاً للأصول العلمية ، وأن تحقق علاقات متوازنة بين المستويات الإدارية ، والمراكز التى تتواجد فى البعد الأفقى ... وكما أوضحنا تتطلب الأصول العلمية ضرورة تحليل الوظائف

والأعمال للقيام بمقتضيات التقسيم الإدارى إلى وحدات رئيسية وفرعية ، إلى غير ذلك من أنواع التقسيمات .

وهناك ملاحظة نحب أن نوجه إليها الأنظار ، وهى أن المصطلحات الإدارية داخل الهياكل التنظيمية تختلف من مشروع لآخر ، فمثلا فى المنشآت الصناعية تستخدم مصطلحات إدارية مثل المراقب ، والإدارة العليا ، وغير ذلك من الألقاب التى تختلف اختلافاً ملحوظاً من مشروع لآخر . . ومصطلح « مجموع الإدارة يعنى جميع المستويات الإدارية فوق العمال » .

" Practice in idustry concerning the use of such managerial terms as superintendent top management, and other titles, varies considerably from one company to another. The management group term includes all levels abvoe that of the workers ".

ويرى « مكفرلاند » مثلا أن مستويات الهيكل التنظيمى تتمثل فيما يلى :

الإدارة العليا Top Management	الإدارة الوسطى Middle Management	الإدارة الإشرافية Supervisory Management	القاعدة العريضة من العمال
تتمثل فى : ١ ــ القيادات التنفيذية Chief Executives ٢ ــ كبار المعاونين التنفيذيين Senior Executives	تتمثل فى : ١ ــ رؤساء الإدارة أو الأقسام Department or Division Heads ٢ ــ المراقبون Superintendents	تتمثل فى : ١ ــ المقدمين العامين Genral Foremen ٢ ــ مشرفى الخط الأول (مقدمين) First-line Supervisors (Foremen)	

الهيكل التنظيمى فى بعض الشركات الأمريكية :

أوضحنا فيما سبق أنه رغماً عن اختلاف المسميات فيما يتعلق بالمصطلحات الإدارية المستخدمة ، إلا أن هناك اتفاق على التشابه فى الأساسيات التى تتعلق بالتدرج فى المستويات ، وقد رأينا أنه قد يكون من المفيد أيضاً أن نعرض فيما يلى للنتيجة التى توصل إليها « بروفسور هلدن وزملاؤه» فى هذا الخصوص. . . فقد أجروا بحوثاً على مجموعة من الشركات المساهمة الصناعية ، عددها ٣١ شركة . . ونشروا نتيجة هذه البحوث فى عام ١٩٥١ ، وكان مجموع أصول هذه الشركات يتراوح بين ١٠٠ (مائة) مليون دولار ، وهو مجموع أصول أصغر الشركات ، ٩٠٠ (تسعمائة) مليون دولار ، وهو مجموع أصول أكبر الشركات . . وكان مجموع أصول هذه الشركات جميعاً يقرب من ثمانية بلايين من الدولارات ، أى بمتوسط يقرب من ٢٦٠ (مائتين وستين) مليوناً من الدولارات لكل شركة . . وكان عدد عمال هذه الشركات يقرب من ٨٥٠.٠٠٠ عامل ، ويتراوح عدد عمال كل شركة بين ٥٠,٠٠٠ ، ٨١,٥٠٠ عاملا ، ويبلغ متوسط عدد العمال ٢٧٠٠٠ عامل تقريباً .

وقد تبين من البحث الذى أجروه فيما يتعلق بالهيكل التنظيمى ، أن الإدارة العليا فى هذه الشركات تنقسم إلى ثلاثة مراحل رئيسية :

Three Basic Zones or levels of Top Management

المرحلة الأولى : إدارة الأمناء Trusteeship Function وهذه مهمتها رعاية مصالح المساهمين ، ووضع السياسات العامة للشركة ، وينبثق منها الرئيس President الذى يسهم إيجابياً فى الإشراف على وضع السياسات موضع التنفيذ .

المرحلة الثانية : الإدارة العامة General — Management or Admisstrative Funetion وهذه تقوم بمهام التخطيط والتنسيق والرقابة

على المنشأة بوجه عام ، كما تقوم بتحديد الأهداف .

المرحلة الثالثة : إدارة الأقسام Divisional or Departmental Management Function وهذه تعتبر مسئولة أمام الإدارة العامة عن القيادة الناجحة للأقسام والوحدات التابعة .

كما تبين أيضاً من هذه الدراسة أن بعض الشركات تضيف إلى هذه المراحل الإدارية الثلاث . . المرحلتين الأخريين فى الهيكل التنظيمى .. وهما :

الإدارة الفرعية للأقسام : Sub-Divisional Management

وتعتبر مسئولة أما إدارة الأقسام عما تقوم به من أعمال

الإدارة الميدانية : Field Management

وتختص بدراسة التوزيع وما يتطلبه من خدمات . .

وفى إطار هذه المستويات تقوم الشركات بعمل التقسيمات اللازمة بأبعادها الرأسية والأفقية التى تحقق التوازن داخل الهيكل التنظيمى للمشروع ، ويمكن للراغب فى مزيد من الاطلاع حول هذا الموضوع أن يرجع إلى كتابنا « أصول الإدارة العلمية » .

وجهة نظر انتقادية للهيكل التنظيمى :

Critiques of Organization Structure

أوضحنا فى مناسبات عديدة ، أن الفكر الإدارى يتابع دراساته من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية للانسان ، وبالتالى المشروعات . . ومن أجل ذلك نشأت مدارس فكرية أوضحناها ، ولعل أهم مميزات هذه المدارس استنادها إلى الأسلوب العلمى لتأكيد النتائج التى توصلت إليها . . ومن منطق متابعة التفكير العلمى فى كل ما يجد من بحوث ودراسات تتعلق بالإدارة ، وجدنا من يتصدى بالانتقاد لفكرة تصميم هيكل تنظيم رسمى للمشروعات . .

ويطلق علماء التنظيم والإدارة على هؤلاء المنتقدين « الزملاء أصحاب مدرسة المراجعة الفكرية » Scholars of the reviosionist school of thought وذلك لأن كثيراً من علماء التنظيم والإدارة ، يرون بأننا بدأنا ننشر المفاهيم السليمة لتصميم هيكل تنظيمى للمشروعات ، وأن المشروعات بدأت تتفهم الهيكل التنظيمى ، وأثره بالنسبة للمديرين والعمال . . وكذلك تأثيره على حجم وكمية العمل فى المشروع amount and quality of work done in a business ، بحيث لا مجال الآن للخوض فى دارسة انتقادية تتعلق بهذا الموضوع .

وعلى رأس المنتقدين للهيكل التنظيمى الرسمى « كريس آرجريس Chris Argyris » الذى كتب دراسة انتقادية حادة serious criticism عن أثر الهيكل التنظيمى على شخصية الإنسان . . ومن رأيه أن نظام السلطة فى المنظمة يخلق « شعوراً اتكالياً feelings of dependency بمعنى أن المرؤوسين يتكلون على رؤسائهم . . الأمر الذى ينجم عنه أشخاصاً غير نافعين unhealthy personalities :

كما وأن « وليم هـ . هويت William H. Whyte » قدم فروضاً مماثلة مستنداً فى آرائه على أسس فلسفية حيث يقول : « إن المنظمات تشكل الأشخاص بأسلوب يخنق فيهم روح المبادأة والابتكار ، ويصنع منهم « رجال منظمات » .

Organizations wrap personalities by stifling initiative and creating " organization men ".

ولعل هذه النظرة الانتقادية يعوزها حجج أكثر إقناعاً ، لأننا نعرف جميعاً أن الإدارة تهتم بالإنسان ، إذ أن مهمة الإدارة هى إنجاز الأعمال عن

طريق الآخرين . . أى عن طريق الإنسان . . فالإدارة إذن عملية إنسانية ، فهى تهتم بدراسة ديناميكية النشاط الإنسانى من جهة ، ومدى ارتباط هذه الديناميكية بالمناخ الثقافى والحضارى الذى يتم فيه هذا النشاط ، إلى غير ذلك من عوامل أخرى . . أى أنها تدرس مسلك الفرد ، وتتفهم شخصيته ، والجوانب الإدارية فيه . . وتستهدف من وراء ذلك معرفة تصرفاته ، وذلك للاهتداء إلى أساليب يمكن عن طريقها زيادة التجانس بين الأفراد وتطبيق العلوم الحديثة التى تسهم فى تحقيق هذا التجانس تطبيقاً علمياً . . أى أن الإدارة تدرس الإنسان ككائن حى يتفاعل مع الظروف البيئية المحيطية به ، ومن أجل ذلك أيضاً بحثت الإدارة فى إيجاد لغة الاتصال المناسبة..إذ المعروف أنه وفقاً للتطور الحضارى الذى نعيش فيه أن لغة الاتصال هذه لها جوانب ثقافية واقتصادية وسياسية وإدارية . . الخ . . ولغة الاتصال هذه تعتبر من أهم الأسس التى تقوم عليها الإدارة ، وقد أنشئت « للاتصال الجيد » كراسى أستاذية فى جامعات العالم ، هذا بالإضافة إلى مراكز أبحاث للمعلومات ونظم الاتصالات ، بحيث لا يشك أحد الآن فى إنسانية العملية الإدارية . . وهناك فارق بين الجهود التى تبذل عند وضع تصميم لهيكل تنظيمى لمشروع قبل إنشائه ، أو مراجعة هذا الهيكل بالنسبة للمشروع المستمر « فلا ينشأ بالطبع فى المنشأة المستمرة مشكلة . . هل يبدأ أحدهم ببناء التنظيم من أعلى إلى أسفل . . أم من أسفل إلى أعلى . . فالعملية التنظيمية عملية مستمرة ، وشىء طبيعى أن يكون هناك اتجاه نحو المراجعة المستمرة للمهام فى كل مجموعة ، وأن يمتد هذه الاهتمام بحيث يشمل جميع المستويات حتى يمكن أن تواكب المنشأة التطورات التى ترشدنا إليها لاختيارات التى أجريت ، وذلك فيما يتعلق بالجماعة وتوزيع المهام على أفرادها » .

وفيما يلى النص :

" Of course, in a going concern the problem of whether one builds from the top down or the bottom up does not arise. The organization process is continuous, and the normal expectancy is that the tasks themselves and their grouping will be simultaneously under consideration at all levels in order to bring the enterprise into tune with tested quides of association and assignment ".

ولعل من الأفكار المنطقية التى يمكن أن نرد بها على هذا الرأى ، أنه حيث يوجد خط سلطة تنفيذى ، فان هذا يعنى وجود رئيس ومرؤوس يرتبطان ببعض بخط من السلطة يمتد من الأول إلى الثانى . . وكما يوضح « ج. د. مونى » فى كتابه « مبادىء التنظيم » أن هذه السلطة التسلسلية موجودة فى كل منظمة على شكل مدرج ، وقد سمى هذا الترتيب التسلسلى « بالمبدأ المتدرج فى التنظيم

" The scalar principle in organization "

وقد توجد أنواع متعددة من العلاقات ، كالعلاقات التنفيذية أو الاستشارية . . إلا أن الهيكل التنظيمى خط واحد ، ولا يمكن أن يكون غير ذلك .

The structure of organization is single track only, and can never be anything else.

ولعل من الأسباب الرئيسية للانتقادات التى وجهها البعض إلى الهيكل التنظيمى . . مرجعها إلى أن فكرة الهيكل التنظيمى ، ونطاق الإدارة ، انبثقت مع مدرسة الإدارة العلمية ، الأمر الذى دفع المنتقدين إلى وصفها بأنها أفكار تقليدية ، غير أننا ينبغى أن نؤكد فضل المدرسة العلمية التى حمل لواءها « تايلور وفايول والتون مايو » وأن كثيراً من أصولها ومبادئها وقواعدها ما زالت تطبق فى مختلف المشروعات حتى اليوم ,

الإدارة العليا : Top Management

مجلس الإدارة :

أوضحنا فى مطلع هذا البحث مفهوم الإدارة العليا ، وأوردنا وجهة نظر بعض البحوث التى أجريت عن الإدارة العليا فى الشركات الأمريكية .. وكيف أنهم فى أمريكا يعتبرون مجلس الإدارة هو قمة الإدارة العليا هناك .. وذلك نظراً لدوره التخطيطى ، وأيضاً لأن رئيس المجلس هو رئيس السلطة التنفيذية بل أكثر من ذلك ، هناك شركات تستعين بأعضاء مجلس الإدارة كرؤساء لمجالات معينة من النشاط .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أنه تبين فى الولايات المتحدة الأمريكية ، شأنها فى ذلك شأن كثير من بلدان العالم ، أنه نادراً ما يهتم حملة الأسهم ولو مرة واحدة فى العام ، بحضور اجتماعات الجمعية العمومية التى تملك السلطة العليا فى الشركة .. إذ ينبغى على حملة الأسهم كمالكين للشركة أن يحضروا جمعياتها العمومية لمناقشة أعمال الشركات ، حفاظاً على حقوقهم ، وتوجيهاً للشركة لكى تسير فى الطريق الذى يحفظ كيانها ، ويرفع من شأنها .. هذا فضلا عن حق حملة الأسهم فى اختيار أعضاء مجلس الإدارة ، وعلى قدر حسن فطنة هؤلاء ورويتهم يكون الاطمئنان عندما يمارسون وظائفهم فى وضع السياسات البعيدة المدى ، والقريبة المدى . . وعلى وجه العموم فى مراقبة نشاط الشركة ، وتسيير دفة أعمالها .

ولعل من الأهمية بمكان أيضاً أن نوضح أن حملة الأسهم كمالكين للشركة ، لا يمكنهم بأى حال من الأحوال مجتمعين أن يديروا الشركة بأشخاصهم ، ومن أجل ذلك فان عليهم أن يختاروا من بينهم الأشخاص الذين يثقون فيهم ، وتتوافر فيهم الصفات التى تمكنهم من تحمل تبعات هذه المرحلة

بما يضمن أفضل النتائج لصالح الأغلبية العظمى من المساهمين . . هذا العدد الذى يقع عليه اختيار الأعضاء . . هم أعضاء مجلس الإدارة ، ومن هذا المنطق فان مهمتهم الأولى هى ترجيح وجهة نظر حملة الأسهم . . ولمجلس الإدارة بوصفه الرأس المدبر للشركة ، حق ممارسة سلطات الشركة فى إطار الحدود التى قد توجد فى النظام الداخلى .

" The board of directors, as the managing head of the eorporation, has the authority to exercise the powers of the corporation, subject to any limitations that may be found in the by laws ".

وظائف مجلس الإدارة : Functions of the Board of Directors

سبق أن أوضحنا أن المهمة الأساسية لأعضاء مجلس الإدارة ، هى إدارة المنشأة لصالح أولئك الذين يمتلكونها ، أى لصالح حملة الأسهم . . فالى أى حد يتدخل أعضاء مجلس إدارة الشركة لتحقيق هذه الأهداف ؟ . . خاصة وأن هناك من يعتقد أن مجلس الإدارة إن هو إلا خدعة قانونية legal sham . . وأن مجالس الإدارة تقوم بدورها فى إدارة الشركات . وأن الفصل بين الملكية والإدارة ، أدى إلى أن تهتم الشركات بالتنمية الإدارية ، وأن تجعل المجموعات الإدارية الداخلية قوية جداً

Inside managerial group all-powerfull

وفى إيجاز يمكن أن نلخص ما تقوم به مجالس الإدارة فى معظم الشركات بما يلى :

١ — لعل من أهم المهام التى يقوم بها مجلس الإدارة ، بالإضافة إلى مسئولياته تجاه حاملى الأسهم ، أن يستشعر مسئولياته أيضاً قبل القوى العاملة التى تعتبر جهودها ضرورية لنجاح المشروع ، وكذا المستهلكين الذين يعتبر رضاؤهم عن منتجات المشروع أو خدماته عاملا أساسياً فى بقائه وازدهاره .

٢ – من المهام الأساسية التى يقوم بها مجلس الإدارة ، تحديد الأهداف العامة ، وفى هذا المقام لا يكتفى مثلا بالقول : « إن الهدف هو الربح » . . ذلك أن الربح يعتبر هدفاً أساسياً فى جميع المشروعات التجارية ، إنما ينبغى تحليل الأهداف العامة إلى أهداف فرعية ، ووضع السياسات العامة التى يمكن بواسطتها تحقيق هذه الأهداف .

٣ – من الأعمال الهامة أيضاً اختيار رئيس مجلس الإدارة ، ويعتبر هذا العمل مهماً فى الشركات المساهمة . . نظراً لأن شخصية رئيس مجلس الإدارة غالباً ما تكون ذات تأثير طويل المدى على نشاط الشركة . بل أن البعض يرى أن هذه الشركات إذا وقع اختيارها على رئيس جديد ، فانما يعنى هذا إعادة النظر فى سياسة الشركة . . كما وأن الشركات الأمريكية تعطى لرئيس مجلس الإدارة الحق فى أن يعين كبار الموظفين ، وترى أن هذا ضرورياً ، حيث أنه الشخص الذى يقع على عاتقه أعباء الإشراف على الإدارة التنفيذية ، وهو فى نفس الوقت مسئول أمام مجلس الإدارة . . فاذا لم يتمكن من اختيار معاونيه ، فلا ينبغى نتيجة لذلك اعتباره مسئولا عن الإدارة الناجحة لمجموع الشركة .

" If the president cannot select his lieutenants, he can hardly be held responsible for the successful operation of the corporation as a whole ".

٤ – يقوم المجلس بمهمة مراجعة النتائج Checking on results وهذه المهمة تنبثق من مسئولياته فى وضع السياسات ، ومن أنه مسئول أمام المساهمين عن إدارته الناجحة للشركة بما يضمن مصالح المساهمين ، وعلى هذا الأساس ، ينبغى على المجلس أن يراجع نتائج سياساته أولا بأول ، ويتطلب هذا دراسة القوائم المالية review of financial statements ،

والحصول على شهادة من أحد المراجعين المعتمدين المستقلين . . وهذه الشهادة ينبغى أن تتضمن دراسة دقيقة عن مستقبل السيولة النقدية ، ومصاريف المتاجرة ، والإيرادات ، والمصاريف الرأسمالية . . الخ . . وينبغى دائماً أن يقوم المجلس بتدقيقه فى النتائج أثناء حدوثها – بل إن الأفضل أن يقوم بهذا التدقيق قبل وقوعها .

" The board must check on results while they are occuring and, ideally, before they occur.

٥ – يقوم المجلس بالاعتماد النهائى للميزانيات Final approval of budgets سواء أكانت تلك الميزانيات تتعلق بالنقدية ، أو الإيرادات ، أو المصروفات أو المصروفات الرأسمالية ، أو تتعلق بمجموعة من الموظفين . . فجميع هذه الميزانيات تعتبر أدوات للتخطيط planning instruments . حيث أن نتائجها تترجم إلى الأرقام المتوقعة فى المستقبل ، وعلى هذا الأساس تعتبر أساساً لقياس درجة كفاءة الأعمال .

٦ – من المهام التى ينبغى على مجلس الإدارة أداءها ، وغالباً ما يغض النظر عنها ، هو العمل على تأمين استقرار تجارى طويل المدى Securing long-range business stability ، خاصة وأن المشروعات تعيش فى ظل ظروف محيطة متغيرة ، من الناحية المادية والاجتماعية والسياسية . . ولذلك نجد أن « تشستر بارنارد » يقول فى كتابه فى وظائف المديرين : « على الرغم من أن التنظيم الرسمى للمشروع قائم ومنتشر فى كل الأجزاء Omnipresent ولا يمكن التهرب منه ، إلا أن هناك حقيقة . . وهى أن التعاون الناجح عن عن طريق التنظيم الرسمى شىء غير عادى . . وليس شيئاً طبيعياً .

" It is a fact that successful cooperation in or by formal organizations is the abnormal, not the normal condition ".

والسبب فى ذلك أن البيئة التى تعيش فيها المشروعات بيئة متغيرة ، وفيما يتعلق بالجانب التجارى منها ، فان التغيرات التكنولوجية ، وفى التسويق ، وفى أذواق المستهلكين ، وفى الأحوال السياسية والاقتصادية . . ونمو منشآت للأعمال جديدة . . كما هو الحال فى منشآت الخصم discount house . . الخ . . كل هذا ينبغى أن يتنبه إليه أعضاء المجلس بصفة عامة ، ورئيس المجلس بصفة خاصة باعتباره رئيساً للهيئة الإدارية للمنشأة . . ويقول : هـ . مورر H. Maurer « يقع على عاتق مجلس الإدارة ، والإدارة معاً مهمة تجنب وقوع المنشأة فى أى ضيق . . ومهمة الحفاظ عليها . . والإبقاء على شخصيتها . . وضمان استمرارها » .

" Board and management alike are in the business of avoiding calamity, of preserving the company, maintaining its personality, ensuring its continuity ".

أى بتعبير آخر . . أن المنشأة قد نشأت لتعيش دوماً . . وعلى هذا فانه من واجب مجلس الإدارة أن يقبل مسئولية استمرار حياتها .

" In other words, as the corporation form is designed to furnish immorality, so it is the duty of the board of directors to accept responsibility for survival ".

٧ — من المواضيع الهامة التى تقع على عاتق أعضاء مجلس الإدارة ، اتخاذ قرار فيما يتعلق بتوزيع الأرباح . . أرباح على المساهمين ، بصفتهم مستثمرين ، والذين غالباً ما يحكمون على جهود أعضاء مجلس الإدارة بالنتائج التى تعود على المساهمين ، حيث أن هذه النتائج تعتبر حصيلة الجهود التى بذلها أعضاء مجلس الإدارة ، وفى مقدمة هذه النتائج « الأرباح » . . وكذلك هناك شركات تأخذ بمفهوم مشاركة العمال والموظفين فى الأرباح حفزاً لهم

على الشعور بمسئولية المالك صاحب الشيء ، وبالتالى زيادة كفاءتهم الإنتاجية . . وهؤلاء أيضاً يتطلعون إلى الأرباح . . هذا بالإضافة إلى أن السياسات المالية التى تتبعها المنشأة قد تلجأ إلى الاقتراض للقيام بمقتضيات التوسع ، وسياسات الاقتراض هذه تقابلها التزامات مالية واجبة السداد . . فاذا كان الأمر كذلك ، فما الذى يفعله مجلس الإدارة ؟ . . هل يوزع الأرباح ؟ . : قد يتخذ قراراً بالتوزيع ، وحينئذ فانه يكون بذلك قد أخذ بالسياسة القائلة فيما يتعلق بالمستثمرين « إن المكاسب الفورية فى اليد ، خير من المكاسب التى تتحقق منها فى المستقبل نتيجة بقائها واستثمارها فى نشاط المشروع » .

" Immediate earnings in hand than invest in future earnings of the business ".

وقد يتخذ قراراً ببقاء الأموال . . وسداد الالتزامات . . وحينئذ يكون قد مارس وظيفته فى الوصاية على مصالح المستثمرين والمشروع ككل . . على أى حال إن مثل هذا القرار يرتبط بالتخطيط المالى للمشروع financial planning ، والقانون يتطلب دائماً من أعضاء مجلس الإدارة أن يتصرفوا فى أمور الشركة بعناية معقولة ، تماماً كما يتصرف الرجل العاقل فى شئونه الخاصة .

" The law requires them to act with the same reasonable care that a prudent man would exhibit in handling his own property ".

٨ – تبين من عديد من الدراسات التى أجريت والتى تتعلق بأعضاء مجلس الإدارة ووظائفهم ، أن واحداً من أهم هذه الوظائف ، هو توجيه الأسئلة التى تدل على الفطنة وحسن التمييز .

" It has been found that one of the significant functions of a director is to ask discerning questions ".

ولعل من أهم الجوانب التى تستخدم فيها هذه الأسئلة ، ممارسة مجلس الإدارة لمهمة من أهم الأعمال التى يقوم بها . . وهى اتخاذ القرارات فى الأمور التى يصعب فيها تفويض السلطة إلى الآخرين . . فينبغى على جميع أعضاء مجلس الإدارة أن يسهموا بجهودهم لجعل عملية اتخاذ القرار تتم بأعلى درجة من الكفاءة .

وينبغى أن يكون واضحاً ومفهوماً أن اتخاذ القرار لا يعتمد فقط على أعضاء مجلس الإدارة الذين يلمون إلماماً كاملا بمختلف أوجه النشاط فى المشروع ، إنما الأعضاء الآخرين أيضاً عليهم أن يشتركوا فى تبعة اتخاذ القرار ، خاصة وأن هؤلاء الآخرين غالباً ما يتميزون بالخبرة فى معالجة المواقف ، وأن لديهم إدراك حسى بمشكلات المشروع intuitive feeling about business problems .. ويدخل فى مفهوم الإدراك كما نعلم الخبرة بالمواقف الإدارية ، وربط الشخص لبعض جوانب خبراته بمحيط البيئة التى يعمل فيها ، سواء أكانت هذه البيئة داخلية أو خارجية . . وتفاعله مع هذه البيئات ، وعن طريق هذا التفاعل يكتسب إحساساً خاصاً ومهارات خاصة تتيح له السبيل للمشاركة والإسهام فى اتخاذ قرارات يؤخذ فى الاعتبار عند إصدارها حصيلة هذا الإدراك الحسى للمواقف .

واتخاذ القرارات كما نعلم يتطلب ضرورة التعرف بدقة على المشكلة التى من أجلها يتخذ القرار ، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها . . ثم وضع بدائل حتى يمكن اختيار أفضلها فى إطار الجهد الذى يبذل من أجل دقة وحياد البيانات التى تجمع ، وذلك حتى لا يصدر القرار مشوباً بأى نوع من أنواع الانحياز . . ومن هنا تأتى أهمية الأسئلة الاستفسارية التى تتميز بالفطنة وحسن التمييز من قبل أعضاء مجلس الإدارة ، لأولئك الذين يتقدمون بالدراسات التى على ضوئها تتخذ القرارات ، وغالباً ما يكونوا الرؤساء التنفيذيين . . فان هؤلاء



على جميع أعضاء مجالس الإدارة أن يسهموا بجهودهم لجعل عملية إتخاذ القرار تتم بأعلى درجة من الكفاءة . . أن هذا يتطلب منهم أن يقوموا بالدراسات قبل موعد انعقاد الجلسات ، وعليهم أن يتعرفوا على جميع جوانب المشكلة موضوع القرار ، والوسائل الموضوعة لحلها ، وتحليلها وتقييمها . . « لاتخاذ القرار الأفضل من بين البدائل المعروضة » . ... ثم بعد هذا عليهم أن يشرفوا أيضاً على أساليب المتابعة وتقييم النتائج .

إذا عرفوا « أن أعضاء المجلس يشتهرون بالمشاركة الفعلية فى اتخاذ القرارات . . وأن كل فرد منهم يقوم بدوره فى الإسهام فى صنع القرار ، وأن من بين هذه الجهود التى تسهم فى ذلك دراساتهم الخاصة القائمة على الإدراك الحسى للمشروع — وبالتالى المناقشة أثناء الجلسات عن طريق توجيه الأسئلة التى تتميز بالفطنة وحسن التمييز . . كل هذا يجعل الرؤساء يدخلون فى الاعتبار ما قد يتوقعونه من الأسئلة التى ستوجه إليهم من أعضاء مجلس الإدارة ، ويقومون بإعداد إجابات موجزة لكى يتمكنوا من الدفاع عن وجهة نظرهم . . وبذلك يسهم الجميع فى جعل عملية اتخاذ القرار تتم بأعلى درجة من الكفاءة .

وينبغى أن يفهم جميع أعضاء مجلس الإدارة أن عملية اتخاذ القرار ليست مسألة شخصية . . كما أن فاعلية القرار وكفاءته ليست محصلة لنوعية القرار الذى يتخذه شخص معين ، إنما عملية اتخاذ القرار تعتبر أمراً تنظيمياً . . والمعيار الذى يمكن على أساسه تقييم منظمة ما ، هو نوعية القرارات التى تتخذها هذه المنظمة ، بالإضافة إلى الكفاءة التى توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ .

تمثيل العمال والموظفين فى مجلس الإدارة :

لعل من الجوانب المهمة فيما يتعلق بزيادة فاعلية مجلس الإدارة فى القيام بواجباته ، ما تلجأ إليه بعض الأمم من الأخذ بالأساليب الإدارية التى ترى ضرورة تمثيل العمال والموظفين فى مجالس الإدارة ، آملة من وراء ذلك تحقيق الكفاية الإنتاجية ، وذلك عن طريق تنمية وتطوير إحساس العاملين بالمشاركة الواضحة المنظمة فى الهيئة الإدارية العليا التى يقع على عاتقها تحديد الأهداف ورسم السياسات وقيادة المنشأة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية .

وقد أخذت مصر بهذا المفهوم ، فأصدرت فى يوليو عام ١٩٦١ القانون رقم ١١٤ ، والقانون رقم ١٣٧ ، اللذان نصا على ألا يزيد عدد أعضاء مجلس إدارة الشركة أو المؤسسة وقتئذ على سبعة ، على أن يكون من بين أعضاء مجلس الإدارة عضوان أحدهما عن الموظفين ، والآخر عن العمال ، وذلك عن طريق الانتخاب ، ثم صدرت القوانين رقم ١٤١ ، ١٤٢ لسنة ١٩٦٣ وغيرها لزيادة فاعلية مشاركة العمال فى الإدارة بزيادة نسبتهم فى مجلس الإدارة ، وإحاطتهم بالضمانات التى تكفل لهم أداء مسئولياتهم فى حرية تامة ، فزيد عدد أعضاء مجلس إدارة الشركة إلى تسعة أعضاء ، على أن يكون من بين هؤلاء التسعة — أربعة أعضاء عن العاملين فيها دون تفرقة بين عامل وموظف ، ورفع مدة العضوية من سنة إلى سنتين ، وامتد سريان القانون إلى العضوية بمجالس إدارات الجمعيات والمؤسسات الخاصة ، بعد أن كان قاصراً على الشركات . . كما نص على وجوب اجتماع مجلس الإدارة مرة على الأقل كل شهر بعد أن كانت مرة كل ثلاثة أشهر . . كما جعل التحقيق مع العاملين المنتخبين فى مجالس الإدارة من اختصاص النيابة الإدارية ، وقصر حق وقفهم وتوقيع عقوبة الفصل عليهم على المحكمة التأديبية وحدها ، وذلك حماية للعاملين المنتخبين فى مجالس الإدارة مما قد يتعرضون له من ضغط أو إكراه أو أى نوع من أنواع المؤثرات أثناء قيامهم بأعمالهم . . وزيادة فى تحقيق مفهوم المشاركة فى الإدارة ، نص على تأليف لجنة أو أكثر لشئون الأفراد فى الشركة تشكل بقرار من مجلس الإدارة ، من ثلاثة أعضاء ، من بينهم واحداً أو أكثر من أعضاء مجلس الإدارة المنتخبين ، وفى ذلك ضمان لإشراف القوى العاملة المنتخبة على شئون الأفراد وهى من الأمور الهامة التى تعنى بها القوى العاملة بصفة خاصة . . كما صدرت القوانين التى تحدد وتنظم مشاركة العمال فى فائض الإنتاج ، وذلك حتى يتحقق مفهوم الولاء والانتماء

للمشروع الذى يبذل فيه العامل أقصى جهده ، ويشارك فى ثمرة النجاح الذى أسهم فى تحقيقه .

ومما لا شك فيه أن تمثيل العمال والموظفين فى مجلس الإدارة، واشتراكهم فى الأرباح له نتائج إيجابية ، نلخصها فيما يلى :

١ – اشتراك القوى العاملة فى رسم السياسات التى يسير على هديها المشروع ، يعنى إسهامهم فى وضع أساس البناء النظامى له ، وهذه لا بد من معرفتها لتسهيل مهمة القوى العاملة ، فاذا لم تعرف بوضوح تعذر وضع التنظيم السليم وتحديد المسئوليات والعلاقات وضمان سير العمل بين المنفذين بدرجة عالية من الكفاية والتناسق . هذا إلى أن معرفة هذه السياسات تساعد على رفع الروح المعنوية ، إذ من المعروف أنه إذا سار الأسلوب الإدارى على أساس إصدار التعليمات ، وأن على العمال « أن يصدعوا بما يؤمروا ! . . » إذا حدث هذا فمما لا شك فيه أن النتيجة المترتبة على ذلك ، ضعف الروح المعنوية بين القوى العاملة : وضعف الروح المعنوية يترتب عليها ضعف الإنتاج ، هذا فضلا عن أن الجهل يولد الشك وعدم التعاون وضعف الدافع على العمل أما مشاركة العمال فى رسم السياسات فانها تخلق بينهم الثقة فى سلامة الإدارة .

٢ – من بين الجوانب الهامة التى تهتم بها المنشآت ، تدفق العمل وفقاً للخطط المرسومة ، وأن تنساب السلطة الرسمية فى خطوطها الطبيعية وبحيث تتمكن من تنسيق وضبط وتوجيه أفراد القوى العاملة ، وأن يعرف الجميع أن المنشآت تسعى جاهدة لإشباع الاحتياجات المشروعة للأفراد بالقدر الذى تتسع له مواردها وإمكانياتها ونموها وازدهارها ، وأن تحقيق هذا يتطلب

المراقبة المستمرة ، وتحقيق ولاء القوى العاملة إلى أعمالهم فى المنشأة بحيث يتحقق الامتزاج بين المنشأة والعاملين فيها . . والأخذ بمفهوم تمثيل العمال والموظفين فى مجلس الإدارة ، يحقق الفهم الكامل للقرارات التى تتخذ ، وبذلك يسهل على ممثلى العمال والموظفين أن يقنعوا القوى العاملة بما يصدره مجلس الإدارة من قرارات ، وبالتالى قبول القوى العاملة النتائج النهائية المترتبة على هذه القرارات .

٣ - شعور القوى العاملة بمسئولية المالك صاحب الشىء ، ومن شأن هذا أن يخلق فيهم قوة دافعة للسير قدماً بالمشروع نحو النمو ، إذ أنهم يستشعرون حقاً وصدقاً أن تقدم المشروع يعتبر تقدماً لهم ، وتحسيناً لشئونهم الاقتصادية والاجتماعية . . هذا فضلا عن شعور القوى العاملة بأنها سيدة نفسها ، بدلا مما يشعر به العامل فى المنشآت الأخرى التى لا تأخذ بهذا المفهوم ، حيث ينتابها شعور بالقلق ، وأن عليها أن تبحث دائماً عن سيد ليستأجرها ويتحكم فى رزقها ، وغالباً ما يستحل لنفسه فائض قيمة عملها ورزقها .

٤ - لعل من أهم الجوانب التى يستهدفها الأخذ بمفهوم تمثيل العمال والموظفين فى مجالس الإدارة ، هو الفهم الكامل لطبيعة الإدارة ، ودورها الخلاق فى تنمية المشروعات ، وأنه بدون الإدارة السليمة ، فان « عناصر الإنتاج » تبقى كما هى ، ويتعذر تحويلها إلى إنتاج . . وفى جميع المجتمعات ينبغى أن يكون واضحاً ومفهوماً أنه على قدر كفاية الإدارة ونجاحها فى القيام بأعباء الوظائف المختلفة الملقاة على عاتقها يقدر للمشروع البقاء . . وفوق هذا نجاحه واستمرار تقدمه ونموه . . وأن تمثيل العمال يعمل على تحقيق وحدة وتضامن الهيئة الإدارية العليا » بأجل معانيها . . وبدلا من [illegible] التى تدور عن مسئوليات

رأس المال » . . « وحقوق رأس المال » . . أو « حقوق القوى العاملة » . . بدلا من ذلك . . يذوب الجميع فى وحدة واحدة بحيث ينبغى أن يصبح هناك شعار واحد للجميع وهو « مسئوليات الإدارة » .. باعتبار أن الجميع وفقاً لنظرية التمثيل يشاركون فيها ، ومسئوليات الإدارة هذه تعبر عن الاعتقاد بأن التغيرات الاقتصادية يمكن أن تحدث عن طريق تحسين كفاءة الإنسان وتحقيق العدالة الاجتماعية . . ولتحسين كفاءة الإنسان ينبغى العمل دائماً على تحسين أداء الأعمال وأنماطها المختلفة . . وهذا يتطلب تبسيط أداء العمل work simplification وهذا يتطلب بدوره تحليل عمليات الإنتاج ودراسة الزمن الذى تؤدى فيه جزئيات أداء العمليات . . إلى غير ذلك من الجهود التى تؤدى إلى زيادة كفاءة العمال ، وبالتالى زيادة الدخل . . ومما لا شك فيه أن تحقيق ذلك يتطلب الاستعانة بالخبراء فى أساليب التنظيم وطرق العمل Organization and Methods Techniques وهؤلاء لكى يقوموا بمهمتهم عليهم أن يتعاملوا مع مختلف القوى الوظيفية فى المنشأة لكى يحصلوا على المعلومات والبيانات الحقيقية اللازمة للقيام بمقتضيات التطوير ، وحتى يحصل الخبراء على ذلك ، لا بد من التعاون الوثيق القائم على الفهم والثقة فى أهداف الإدارة . . ويرى علماء التنظيم والإدارة أن تمثيل العمال والموظفين يؤدى إلى كسب تعاون العمال والمشرفين وخلق جو من الثقة والتفاهم والتعاون المتبادل ، بحيث تسير الإدارة فى برامجها التى تتعلق بتحسين طرق وأساليب الإنتاج بمعدل أسرع ، وتحقق نتائج أفضل .

الصفات الواجب توافرها فى أعضاء مجلس الإدارة :

من الأمور التى قد تتفاوت فيها الآراء بين علماء التنظيم والإدارة ،

موضوع الصفات التى ينبغى توافرها فى أعضاء مجلس الإدارة ، حتى يصبح مجلس الإدارة مجلساً مثالياً .

" Opinions may vary as to what characteristics the ideal board of directors should possess ".

وقد حاولنا أن نتعرف على أفضل الآراء فيما يتعلق بالصفات التى ينبغى توافرها فى أعضاء مجلس الإدارة أو بمعنى أصح مجلس الإدارة ككل ، ورأينا أن من خير ما نسترشد به فى هذا الشأن رأى المعهد الأمريكى للادارة American Institute of Management . . الذى قام ببحوث فى هذا الموضوع فى عام ١٩٥١ ، وأصدر حكماً أوضح فيه أن أفضل مجلس للادارة فى الولايات المتحدة الأمريكية هو مجلس إدارة المؤسسة العامة للأغذية General Foods Corporation ، نظراً لأن تشكيل مجلس إدارة هذه المؤسسة لوحظ فيه أنه يغطى الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة من وجهة نظر المقاييس التى وضعها مجلس إدارة المعهد فى هذا الشأن . . فأعضاء المجلس كانوا نشطين فى الشئون المدنية والتجارية والخيرية ، وكل ما يتعلق بشئون المجتمع ، وبذلك أظهروا اهتماماً وتفهماً لأهمية العمل فى انسجام كامل مع المجتمع . . وقد عمل الأعضاء سوياً كفريق ، وكان نشاطهم يتسم بالمسئولية فيما يتعلق بدور المؤسسة فى رعاية وتنمية مصالح المساهمين ، والموظفين ، والجمهور ، وقاموا بدورهم كأعضاء فى مجلس الإدارة بجدية . . وبما أن جميع أعضاء مجلس الإدارة كانوا يعيشون فى مناطق قريبة من مقر المؤسسة ، فان الاجتماعات الدورية التى كانت تعقد كانت منتظمة . . ونظراً لكفاءة القيادة الإدارية لرئيس المجلس ، وزملائه من كبار المديرين ، فان الشواهد كانت قائمة على أن مجلس الإدارة فعلا كان يقوم بدوره وفقاً لأفضل المقاييس التى تتطلبها الإدارة .

وفيما يلى النص :

" In other respects, this board met the institutes standards. Its members were active in civic, business, charitable, and other community affairs, thereby showing an awareness to the importance of attunement with the community. The members worked well as a team, were actively responsible for the corporation's role in promoting the interests of stockholers, employees, and the public, and apparently took their functions as directors seriously. Since all members lived within commuting distance of the work, regular meetings were well attended. Because of the effective managerial leadership of chairman of the board, and the other top officers, evidence exists that the board actually functioned as best management practice demands ".

وهناك دراسات عديدة أخرى أجريت عن مجالس الإدارة ، والصفات والقدرات التى ينبغى أن تتوافر فى أعضاء هذه المجالس ، ويكاد يكون هناك اتفاق غالب على ما يأتى :

١ – أن مثل هذه المجالس ينبغى أن تكون مجالس متوازنة ، بمعنى أن يتوافر فيها ممثلين عن إدارة الشركة . . وممثلين عن الهيئات الخارجية ذات المصالح فى الشركة . . وممثلين عن كبار المساهمين . . هذا بالإضافة إلى خبراء فى مجال الإدارة العامة .

" Such balanced board would include representatives of company management, outside interest, large ownership itnerests, and experts in general management ".

٢ – ينبغى أن يتوافر لأعضاء المجلس الفهم الكامل لحقيقة الدور الذى يقوم به المجلس ، وأنه الهيئة التى تقوم بمهمة تحديد الأهداف ، وتصميم الهيكل التنظيمى ، ووضع السياسات العامة الطويلة المدى وأحكام أنظمة الضبط والرقابة على مختلف أوجه النشاط ، وقياس نتيجة أداء الأعمال . . الخ . .

وكل هذا يتطلب توافر الكفايات القادرة على تفهم أداء مختلف أوجه النشاط في المنشأة ، وذلك حتى لا يسود بين القوى العاملة فى الشركة ، أن كبار المديرين التنفيذيين هم فعلا المسيطرون على مجالس الإدارة . . وأن أعضاء مجلس الإدارة إن هم إلا « محبون لمراكزهم complacent » « وأدوات طيعة rubber stamps » . . « ومساحوا جوخ back-scratchers » « ويتبادلون المنافع logrollers » « ولا يتسموا بالمسئولية irresponsible » « يتعاملون مع أنفسهم self dealers » « ومديرون غير أكفاء ، لا يعرفون ما هى واجباتهم ، ويؤدون أعمالهم بطريقة آلية تعوزها الحماسة » .

" Incompetent managers who do not know what their duties are and treat these perfunctorily.

٣ – ينبغى أن يكون لأعضاء مجلس الإدارة مصالح مالية فى المنشأة A personal financial interest in the enterprise ، إذ المعتقد فى المجتمعات الرأسمالية أن المساهمين الكبار ، فضلا عن قدرتهم التمويلية ، فان ازدياد حدة المنافسة فى السنوات الأخيرة ، جعل هؤلاء المساهمين يسعون للحصول على التخصصات اللازمة للمشروع لمقابلة حدة هذه المنافسة حتى وإن كانت هذه التخصصات من الخارج .

٤ – يحسن أن يكون أعضاء مجلس الإدارة . . أعضاء فى عدد محدود من الشركات A limited number of other directorship وذلك حتى يمكن أن يركزوا جهودهم فى العمل على تحقيق أهداف الشركات التى ينتسبون إليها ، ولا يقتصر جهدهم على مجرد حضور الجلسات ، بل ينبغى أن يكون لديهم الوقت الكافى الذى يسمح بدراسة جدول الأعمال . وأن يقوموا بالدراسات والاستقصاءات اللازمة فى هذا الشأن . . وهناك نقطة أخرى نحب أن نوضحها ، وهى أن بعض الشركات تغالى فى قيمة المكافأة

التى تمنح لعضو مجلس الإدارة مقابل حضوره الجلسة ، فلا أقل من أن يبذل الجهد الذى يتعادل مع المبلغ الذى يحصل عليه والا كثرت الأقاويل . هذا فضلا عن أن تعدد العضوية فى عدد كبير من مجالس الإدارة ، قد تكون له أسباب أخرى مظهرية ، فالبعض يجد أن اشتراكه مع أعضاء مجلس الإدارة للشركة الأخرى يعود عليه بمنافع شخصية هامة .

" His association with the other members of a corporation's board provides important advantages to him ".

٥ – ينبغى على عضو مجلس الإدارة أن يكون على دراية بأوجه نشاط الشركة التى ينتمى إلى هيئتها الإدارية ، فاذا كان مثلا عضواً فى مجلس إدارة شركة صناعية ، ينبغى عليه أن يكون على دراية بالشركة الصناعية وإنتاجها الصناعى A familiarity with company and its industry ويستحسن كذلك أن يكون أعضاء مجلس الإدارة على جانب كبير من الخبرة والدراية بالنظم التجارية الحديثة ، ومما يساعد كثيراً على حسن أداء هؤلاء الأعضاء لمهامهم ، إلمامهم بقواعد المحاسبة ، وإمساك الدفاتر ، وكيفية تحليل الكشوف المالية ، حتى يكونوا قادرين على معرفة حقيقة المركز المالى للشركة ، ومعرفة النسب التى تستخرجها المحاسبة لخدمة الإدارة من حين لآخر لمراقبة أوجه نشاط المشروع المختلفة ، ومتابعة تطور مركزه المالى باستمرار وبانتظام ، كتلك النسب التى تستخرج من الكشوف لمعرفة أى تغيرات تطرأ على الأصول والمطلوبات المتداولة وأرقام المبيعات والمصروفات المختلفة . إلى غير ذلك من عناصر الميزانية .

٦ – ينبغى على عضو مجلس الإدارة أن تكون له مصالح كافية تؤكد انتظام حضوره للاجتماعات ، والتقدير التام لمشاكل الشركة

A sufficient interest to ensure regular attendance at meetings and thoughtful consideration of company problems.

وينبغي أن يكون واضحاً أنه ينبغي عليه أيضاً بعد دراسة المشكلات دراسة وافية ، أن يكون عنده الرغبة والقدرة على النقد A willing to critieise وذلك لأنه من خلال النقد البناء تتضح الآراء ، ومن أجل هذا تهتم الشركات اهتماماً كبيراً بشخصية رئيس مجلس الإدارة ، ومن أهم الصفات التي يهتمون بها ، بالإضافة إلى قدرته العلمية ، أن يكون ديمقراطي الأسلوب ، ذو قدرة على عرض الأهداف وشرح الأساليب التي يمكن عن طريقها تحقيقها ، وتوزيع الأعباء على أعضائها في المجلس بالقدر الذي يتناسب مع قدرة كل فرد واستعداداته ، على أن يكون ذلك في إطار تعاون مجموعات صغيرة منبثقة عن المجلس يسودها روح الفريق . .

ومن أهم الصفات التي ينبغي مراعاتها عند اختيار رئيس مجلس الإدارة ، التأكد من أنه ليس متسلط الأسلوب ، ديكتاتوري النزعة ، يريد أن يجعل من جلسات مجلس الإدارة ، جلسة الفرد الواحد . أي جلسة يتم فيها التوجيه من طريق واحد . . هو ما في ذهن رئيس المجلس من آراء وأفكار ومقترحات ينبغي التأكد من أن رئيس المجلس يتقن فن إدارة الجلسات ، بحيث يغطي جميع الجوانب التي تتعلق بكل مشكلة وهذا يتطلب منه أن يعطي الفرصة لكل راغب في عرض وجهة نظره . . بل في كثير من الأحيان يحاول هو من جانبه أن يحفزهم على إبداء وجهة نظرهم . . وذلك حتى يتعرف على وجهة نظر جميع الزملاء إن أمكن ، وبذلك يشعرهم بأهميتهم الذاتية . . وأن لكل فرد منهم فعلا وجهة نظر مستقلة An independent viewpoint ومما لا شك فيه أن الأعضاء إذا مارسوا هذا الأسلوب . وتأكدوا من أن لهم رأياً في الموضوعات والمشكلات القائمة ، وأن الاجتماع تسوده روح المشاركة والتعاون الحق ، وأن الجميع يسهمون في التعرف على نواحي الضعف ، ويشاركون بصورة فعالة في تقديم الإرشادات البناءة التي تساعد في رسم



ينبغى عند اختيار رئيس مجلس الادارة ، التأكد من أنه ليس متسلط الأسلوب ، ديكتاتورى النزعة ، يريد أن يجعل من جلسة مجلس الادارة توجيها من طريق واحد . . هو ما فى ذهن رئيس المجلس من آراء .وأفكار . . ومقترحات ! ! . .

سياسة الشركة وتوجيها . . إذا شعروا بذلك ، فانما يحفزهم هذا إلى مزيد من إجادة الدور الذى يقومون به . . لأنهم تأكدوا عن طريق التطبيق أن التوجيه يتم عن طريقين . . طريق رئيس المجلس . . وطريقهم . . وبذلك يمتزج الطريقان فى جهد مشترك نحو تحقيق الأهداف .

٧ — من الصفات الأخرى التى ينبغى أن تتوافر فى أعضاء مجلس الإدارة أن لا يوجد لديهم مصالح تتضارب مع مصالح الشركة No adverse interest ، وهذه الصفة هامة وضرورية ، فينبغى مثلا أن لا يكون عضواً فى مجلس إدارة إحدى الشركات ، الشخص الذى يزاول لحساب نفسه ، أو لحساب غيره ، نشاطاً من نوع النشاط الذى تقوم به الشركة ، ولا شك أن هذه قاعدة هامة وسليمة ومعقولة وضرورية ، فان العضو الذى يمارس نشاطاً تزاوله الشركة ، يعتبر منافساً لها . . ومن ثم لا يمكن الاطمئنان إلى سلامة توجيهاته فى هذه الناحية ، بل أكثر من هذا قد يكون هذا العضو سبباً فى إثارة كثير من العراقيل التى تحول دون التوسع فى آفاق من النشاط الذى يفكر هو شخصياً فى ارتياده.. هذا بالإضافة إلى القيم الخلقية moral values التى ينبغى أن يدين بها عضو مجلس الإدارة نحو المجتمع ، إذ أن هذه القيم تجعله يستشعر مسئوليته الكبرى نحو زملائه ونحو المجتمع الذى هو جزء منه . . ويمكن القول حقاً وصدقاً ، أن أى مشروع لا ينبغى أن يقوم إلا إذا ارتكز على هذه القيم الأخلاقية التى ينبغى أن يتمسك بها مؤسسوا المشروع .. وكذلك جميع المواطنين . . وأعضاء مجلس الإدارة هم قادة . . فينبغى عليهم أن يكونوا قدوة . . وينبغى عليهم أيضاً أن يكونوا مستقيمين يعملون فى إطار السلوك الاجتماعى الرفيع ، وتقاليد المجتمع المتعارف عليها .

تكوين مجلس الإدارة : Composition of the Board of Directors

ويهمنا قبل أن نختتم هذا العرض الموجز عن مجلس الإدارة ، وأهميته القيادية فى تحقيق الكفاءة الإدارية فى المشروعات ، أن نوضح أن كثيراً من الأبحاث قد أجريت عن كيفية تكوين هذا المجلس ، وتناولت الدراسات فيما تناولت ، ضرورة أن تأخذ كل شركة فى الاعتبار أن يكون أعضاء مجلس الإدارة ، على جانب كبير من الخبرة والدراية بطبيعة عمل الشركة ، ووظائفها الرئيسية ، بحيث يتمكنون من القيام بهذه الوظائف على أفضل وجه ممكن ، وقد أوضحنا سابقاً أنه يجب أن يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة ، أو على الأقل لدى الأغلبية منهم ، إلمام تام وخبرة واسعة بالمواضيع الأساسية التى تتطلبها إدارة الشركة ، والتى منها مثلا التنظيم ، التمويل ، والمحاسبة ، والإنتاج والتسويق ، وإدارة الأفراد .

غير أننا نوجه النظر إلى أن الشركات الأمريكية تعترف بأنها وجدت صعوبة كبيرة فى أن يتوافر لديها من بين المساهمين من هم على جانب كبير من الخبرة والاستعداد ، وأن يتوافر لديهم الوقت ، بحيث يمكنهم أن يسهموا فى تقدم المشروع وازدهاره . . هذا فضلا عن الانتقادات الكثيرة التى وجهت إلى تشكيل مجلس الإدارة بأكمله من المساهمين ، والتى عبر عنها أصحابها بوضوح ، « مبينين أنه ما دام مجلس الإدارة يتحمل المسئولية النهائية فيما يتعلق بالسياسة الأساسية ، وفيما يتعلق باختيار كبار المديرين المسئولين عن التنفيذ ، وفيما يتعلق باجازة المصاريف الضخمة ، وفيما يتعلق برعاية مصالح المساهمين . . وأنها مصانة فى الأمد الطويل ، فان تشكيل مجالس الإدارة بأكملها من الداخل يعتبر تنظيما شاذا ولا يمكن اعتباره مقياساً صالحاً» .

وفيما يلى النص :

" The point is rather effectively made that, since the board has the ultimate responsibility for basic policy, for the selection of top operating executives, for the authorization of major expenditures, and for seeing that the long-run interests of the stockholders are protected, boards of directors consisting wholly of insiders are an organizational anomalys'.

ولعل هذه الآراء ، هى التى دفعت كثيراً من الشركات إلى الاتجاه نحو الاستعانة من الخارج بما أطلقوا عليهم « أعضاء مجالس إدارة محترفين Professional Directors وذلك من أجل تحقيق زيادة فاعلية مجالس الإدارة In order to increase the effectiveness of boards ، إذ أن هؤلاء تتوافر فيهم القدرة والخبرة الواسعة ، هذا بالإضافة إلى استعدادهم لتخصيص الجهد والوقت اللازمين للواجبات التى يكلفون بها ، أو الاقتراحات التى تقدم إليهم . . والمدير المحترف غالباً ما يخصص وقته لعدد من الشركات مقابل المكافآت التى يحصل عليها ، وبشرط أن تكون هذه الشركات غير متنافسة . . وفى انجلترا مثلا التى أخذت بهذا الأسلوب منذ أمد بعيد لا يعتبر أمراً غير عادى أن يشغل أحد هؤلاء المحترفين من واسعى الخبرة عضوية مجلس إدارة خمسة أو ستة شركات ، وأن يتقاضى من كل شركة مبلغ يتراوح بين خمسة آلاف إلى عشرة آلاف دولار سنوياً .

أما فى الولايات المتحدة الأمريكية ، فقد تبين من دراسة قام بها مجلس مؤتمر الصناعات الوطنية فى عام ١٩٤٦ National Industrial Conference Board حيث وجه استقصاء لعدد من أعضاء مجالس إداوة الشركات ، فقد تبين من الإجابات أن أكثر من خمسين فى المائة ممن وجهت إليهم الأسئلة حبذوا فكرة ضم بعض أعضاء مجلس الإدارة المحترفين إلى المجالس ، وعلى أساس أتعاب سنوية ، وأن لا يعملوا فى شركات متنافسة . . وكذلك ينبغى أن يتوافر فى هؤلاء الأعضاء النظرة الاستقلالية الموضوعية ، بمعنى أن

لا تكون لديهم وجهة نظر متميزة لأى طرف من الأطراف . . أى الحكومة . . أو إدارة الشركة . . أو المساهمين . . أو المستهلكين . . إنما نظرتهم الموضوعية تستهدف الصالح العام ، وتضعه فوق كل اعتبار .

وفيما يتعلق بعدد أعضاء مجلس الإدارة ، فكلما كان عدد أعضاء المجلس متناسباً مع نشاط الشركة والقدرة على تأدية وظائفه ، كلما كان أثره أفعل . . ولعل من المفيد أن نوضح أن هناك من يرى عدد أعضاء أى لجنة من اللجان يؤثر على فاعلية أدائها لأعمالها ، كما قيل « أن مجلساً للادارة يتشكل من عشرة أشخاص هو هيئة إدارية . . أما مجلساً للادارة يتشكل من أكثر من ثلاثين شخصاً إنما هو هيئة للمناقشة » .

" A directorial board of ten is an executive body and a board of over tqirty is a debating body".

كما وأن هناك من يرى أن مثل هذا القول ليس صحيحاً على إطلاقه ، مستنداً فى ذلك إلى أن المجلس قد يكون قليل العدد ، غير أن قلة العدد هذه قد تكون على حساب تمثيل الخبرات والكفاءات والقدرات اللازمة لحسن أداء المجلس لأعماله ، كما وأنه قد يكون كبيراً ، الأمر الذى يصعب معه إدارته بفاعلية ، وعلى هذا الأساس ، فينبغى أولا مراعاة نوعية أعضاء مجلس الإدارة التى يحتاج إليها نشاط الشركة .

٢٢

أنواع العلاقات فى التنظيم

Types of Organizational Interrelationships

تمثل العلاقات بين المسئولين جزءاً مهماً فى إدارة العمل ، وهى لا تكون بين إدارة وأخرى ، أو قسم وآخر عن طريق الرؤساء المسئولين فحسب . . بل أنها تتسع لأكثر من ذلك ، فقد توجد علاقات وظيفية بين الإدارات والأقسام المختلفة ، تحقق التعاون فيما بينها على إنجاز الأعمال بأعلى قدر من الكفاءة ، وتنفيذ السياسة العامة .

والتنظيم فى صورته المثالية تتوزع بمقتضاه المسئوليات على كافةالمستويات .

فمجلس الإدارة مثلا ، يقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسة العامة ، وكيفية تنفيذ العمل فى المشروع .

ويقوم عضو مجلس الإدارة المنتدب أو الرئيس . وهو مسئول أمام المجلس ، بتنفيذ هذه السياسة والعمل على تحقيقها ، ويليه عدد من المديرين والرؤساء يوكل لكل منهم الإشراف على وجه من مختلف أوجه نشاط المشروع ، ويتوقف عددهم قلة أو كثرة طبقاً لحجم المشروع وأوجه النشاط اللازمة له . . ويتحمل بعض هؤلاء مسئولية مباشرة فى الإدارة . . ويتولى بعضهم وظائف ذات صبغة فنية خاصة . . ويتحمل فى كلتا الحالتين كل منهم مسئولية فى تخطيط وتنظيم نشاط المشروع طبقاً للوظيفة التى يتولى مسئولياتها ، ويعاونهم من الناحية العملية مشرفون يتحملون من المسئوليات ، ويمنحون من السلطات ، القدر الذى يمكنهم من النهوض بالأعباء الملقاة على عاتقهم بكفاءة تامة .

ولا تخرج الأنظمة فى أى منشأة عن نوع من الأنواع الثلاثة الآتية :

١ — النظام التنفيذى أو العسكرى Line or Military Type

٢ — النظام الوظيفى Functional

٣ — النظام التنفيذى والاستشارى Line and Staff

فنى النظام الأول ، تكون المسئولية مباشرة بمعنى أن المرؤوسين يتلقون الأوامر ممن فوقهم فى المستويات الإدارية .

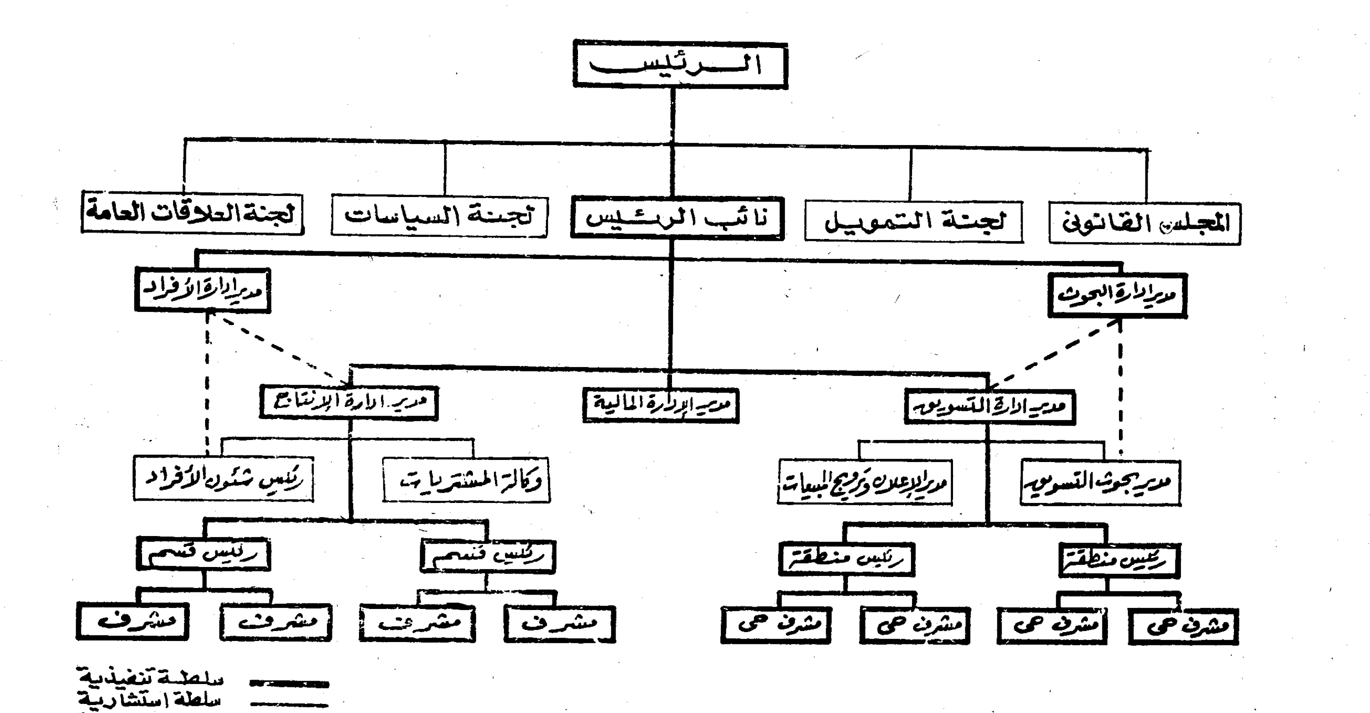
وفى النظام الثانى ، يتولى الفنيون أعباء الإدارة ، ويستعينون بالسلطات التى تقتضيها وظائفهم باعتبارهم أقدر من غيرهم على فهم هذه الوظائف وتصريف أمورها .

والنظام الثالث يعتبر مزيجاً من النظامين الوظيفى والتنفيذى . . فان الإداريين فيه يستعينوا بالمتخصصين من الفنيين كمستشارين قبل البت فيما يعرض عليهم من الأمور .

ويتضمن التنظيم أنواعاً مختلفة من العلاقات ، تتلخص فيما يلى :

١ — العلاقات التنفيذية المباشرة : Direct Executive Relations

وتتمثل فيما يكون بين الرئيس ومرؤوسيه من الصلات المباشرة التى تتعلق بادارة العمل وتنفيذه ، وقد يكون الرئيس مديراً عاماً أو مديراً لوجه من أوجه النشاط ، أما مرؤوسوه فهم رؤساء الأقسام والمشرفون . . وغير ذلك من تقسيمات تصل إلى قاعدة البناء التنظيمى . والعلاقات فى هذه الحالة تبدو فى صورة سلطة الأوامر التى يصدرها المدير . ويقوم بتنفيذها المرؤوسون. وتستند العلاقة إلى القاعدة العامة وهى سلطة الرئيس المباشر Direct Authority . . ويستطيع الرئيس بمقتضى هذه القاعدة أن يصدر الأوامر إلى مرؤوسيه على أن تكون هذه الأوامر فى حدود اختصاصاته .



يوضح الشكل انه غالباً ما توجد أنواعاً متعددة من العلاقات والسلطات داخل التنظيم كالسلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية والسلطة الوظيفية.

غالباً مايسود فى الهيكل التنظيمى للمنشآت الكبيرة أنواعاً متعددة من العلاقات والسلطات . . كالسلطة التنفيذية ، وهى سلطة مباشرة من الرئيس على مرؤوسيه ، وتنساب فى تدرج هرمى ، وكما هو واضح فى هذا الهيكل . . تنساب السلطة من الرئيس إلى نائب الرئيس ثم إلى مديرى إدارات البحوث والأفراد والتسويق والمالية والانتاج . . ومن مدير إدارة التسويق إلى رؤساء المناطق ثم مشرفى الأحياء . . ومن مدير إدارة الانتاج إلى رؤساء الأقسام ثم المشرفين .

أما السلطة الاستشارية فهى علاقة فنية بين الرئيس ومساعدوه من المستشارين ، وهذه العلاقة تنساب من أسفل إلى أعلى ، حيث يرفع المستشارين بآرائهم إلى الرئيس ليبت فى الأمور ، وكما هو واضح فى الرسم فان الرئيس يحصل على الخدمة الاستشارية عن طريق لجنة العلاقات العامة ، ولجنة السياسات ، ولجنة التمويل ، والمجلس القانونى . . وكذلك فان مدير إدارة التسويق يحصل على الخدمة الاستشارية من وكالة المشتريات ورئيس شئون الأفراد .–

أما السلطة الوظيفية ، فهى سلطة خاصة محددة ، كسلطة مدير إدارة الأفراد فيما يتعلق بشئون الأفراد ، وتحديد الأجراءات الملائمة لمعالجة المنازعات العمالية ، وهى غالباً ماتتمثل فى الرقابة الوظيفية .

وفى الغالب عندما يتم التقسيم الادارى فى الشركات على أساس المناطق ، فان المديرين والرؤساء يجمعون بين السلطة التنفيذية والسلطة الوظيفية .

٢ – العلاقة بين المستويات الإدارية الواحدة Lateral Relations

تتواجد هذه العلاقة بين المستويات الإدارية الواحدة فى المنشآت بين رئيسين أو أكثر فى مستوى إدارى واحد ، ويكونون مسئولين أمام رئيس أعلى واحد ، ويقع على عاتق كل رئيس منهم مسئولية قسمه . . غير أن مقتضيات العمل وكفاءة الإدارة تتطلب تعاون كل رئيس مع الآخر فى إيجاد الحلول اللازمة للأمور التى ترتبط بها المصالح المتبادلة دون الرجوع إلى الرئيس الأعلى المباشر .

٣ – العلاقة الوظيفية Functional Relations

وتتمثل هذه العلاقة فيما يقدمه الرؤساء المتخصصون من مقترحات ونصائح فنية إلى المديرين والمشرفين على المشروع . . كما هو الحال فى المشروعات الكبيرة التى تتميز بالقدرة على استخدام هؤلاء الفنيين . . ويقع على عاتق هؤلاء الرؤساء الفنيين مهمة التأكد من استكمال النواحى الفنية فى المنشأة كلها والاطمئنان إلى أنها بلغت درجة عالية من الكفاءة ، ويقع على عاتق هؤلاء الرؤساء الفنيين ثلاث مسئوليات :

الأولى – التعاون فى وضع سياسة الأقسام التى يرأسونها .

الثانية – تقديم النصائح لزملائهم من الرؤساء ومرؤوسيهم .

الثالثة – تحمل المسئولية أمام رئيسهم – وغالباً ما يكون المدير العام – عن الكفاءة الإدارية لأوجه النشاط التى تدخل فى نطاق تخصصهم .

وواضح أن علاقة الرئيس الفنى بمرؤوسيه علاقة مباشرة . وأن علاقته برئيسه كذلك علاقة مباشرة . . أما علاقته بمن يماثلونه من الرؤساء فهى علاقة غير مباشرة .

٤ – العلاقات الفنية Technical Relations

تعنى العلاقة الفنية ، العلاقة التى توجد بين الرئيس ومساعده الخاص أو مساعديه للتشاور فى شئون تتصل بالعمل ، وهذه العلاقة لا توجد إلا فى المستويات العليا للمنشأة حيث يحتاج المدير العام إلى مستشار خاص ، وتنحصر مسئولية المستشار فى مساعدة المدير الذى يلحق به ، وغالباً ما تتحدد منذ البداية طبيعة المسائل التى يرجع المدير إليه فيها لأخذ استشارته ، فيكون طابعها عاماً أو خاصاً . . وعلى المستشار أن ينفذ التعليمات التى تصدر إليه من رئيسه وليس له الحق فى إصدار أى نوع من التعليمات أو الأوامر . . وغالباً لا يكون له من المرؤوسين سوى سكرتير ، وإذا قضت الأوامر الصادرة إليه من رئيسه الاتصال بالأقسام المختلفة للمنظمة ، فينبغى ألا تتعدى هذه الاتصالات حدود البحث فى والدراسة ، لأنه ليس له على هذه الأقسام أى نوع من السلطة سواء أكانت مباشرة أو وظيفية .

تنظيم اللجان Committee Organization

تعتبر اللجان من الوسائل التى تستعين بها الإدارة فى أداء مهامها ، ويمكن القول أنه لا توجد وسيلة من وسائل الإدارة يتسع فيها المجال للأخذ والرد ، وتختلف عليها الآراء ، مثل وسيلة الاستعانة باللجان فى الأعمال الإدارية . إذ تبين من عديد من الدراسات أن بعض الشركات لا تؤمن بفكرتها ، وأن بعض علماء التنظيم والإدارة ، كالأستاذ ر. س. ديفز R.C. Davis يرى فى اللجان أنها « نوع من التنظيم الاستشارى الممتاز ، وليس لها خصائص تنفيذية » .

" Distinct type of staff organization " having no " line characteristics '.

بينما يغالى البعض الآخر فى تحبيذ الأخذ بفكرتها Over do the idea

وقد تكون اللجان رسمية أو غير رسمية formal or informal وتعتبر اللجان رسمية إذا أنشئت كجزء من الهيكل التنظيمى الرسمى للمشروع وتحددت المهام التى تقوم بها ، وكذلك سلطاتها ، ويلاحظ أن معظم اللجان الدائمة التى توجد فى مختلف المشروعات من هذا النوع . أما اللجان غير الرسمية فهى تلك التى ليس لها مكان فى الهيكل التنظيمى الرسمى للمنشأة ، وغالباً ما تشكل هذه اللجان بقصد الحصول على تفكير جماعى يتعلق بمشكلة معينة .

" Group thinking on a particular problem ".

وتتهم بعض الشركات وسيلة الاستعانة باللجان ، بأنها وسيلة غير مجدية .. فهى تتسبب فى تضييع الوقت ، وتعطيل العمل ، هذا فضلا عن أنها خانقة لقوة الابتكار ومقللة للشعور بالمسئولية ، كما وترى بعض الشركات . أن اللجان بدلا من أن تتخذ قرارات حاسمة وواضحة ، نراها تلجأ إلى إيجاد أنصاف الحلول ! . .

غير أنه من جانب آخر ، نرى بعض الشركات تقرر أن اللجان تعتبر وسيلة فعالة لتنسيق وجهات النظر ، وذلك إذا أحسن تكوينها وتنظيمها وتوجيهها . . ويرى فيها الأستاذ و. ه. نيومان W. H. Newman مجموعة من الأشخاص ، تشكل خصيصاً من أجل أداء بعض الأعمال الإدارية .

" Group of people specifically designated to perform some administrative act ".

وهناك من يرى أن ضرورات العمل تقتضى تنظيم لقاءات بين المدير والرؤساء الذين يعملون تحت إشرافه . . ومن هذه الضرورة ، يرون أن اللجان تتيح الفرصة لمثل هذه اللقاءات ، ويرون أنها أفضل من اللقاءات الرسمية ، حيث أن اجتماعات اللجان غالباً ما يسودها الطابع غير الرسمى

Informal meetings ، هذا فضلا عن أن وقت المدير ثمين . . ومقابلته للرؤساء واحداً بعد الآخر . قد يكون فيها بعض المضيعة ، بينما لتائه معهم مجتمعين فضلا عن اختصاره للوقت ، فانه قد يسفر عن التقائهم مجتمعين ، التعرف على كثير من الأمور التى تعود بالصالح العام على المشروع .

وفيما يلى نورد بعض الاعتبارات التى نراها هامة وضرورية ، حتى يمكن للجان أن تحقق أهدافها .

١ ـ نطاق عمل اللجان :

تهتم اللجان بمناقشة الحقائق التى تتعلق بموضوع معين ، وتتبادل فيه وجهات النظر Exehange views . وينبغى حرصاً على وقت اللجان أن تقدم إليها كافة البيانات والمعلومات والإحصاءات التى تتطلبها ، وذلك حتى يتم تبادل وجهات النظر على أسس علمية تعتمد على الحقائق . . وبذلك تتمكن من أن تصل إلى توصيات بناءة فى الموضوع المعروض عليها .

كما وينبغى التأكد قبل تشكيل أى لجنة من اللجان ، أن هناك حاجة ضرورية إلى إنشائها ، وذلك لأنه فى بعض الأحيان يوجد بالمنشأة هيئات فنية تستطيع أن تقوم بالدراسات اللازمة ، وتقدم توصياتها .

وتعتبر اللجان عظيمة الأهمية لتحقيق الأغراض الآتية :

(ا) تنسيق وجهات نظر الأعضاء ونشاطهم .

(ب) تسهم فى تقديم توصيات على أسس مدروسة للادارة العامة ، والتى تستند إلى هذه الدراسات عند اتخاذ القرار النهائى .

(حـ) يمكن الحصول عن طريق اللجان على آراء عدد كبير من الأشخاص الذين يتصفون بالكفاءة والقدرة .

(د) تعتبر بعض الشركات وسيلة اللجان جزءاً هاماً فى نظام الرقابة الذى يحكم شئونها .

٢ – حاجة اللجان إلى هيئة مساعدة Auxiliary Agency

يتطلب حل المشاكل المعروضة على اللجان جمع كثير من البيانات والمعلومات ، وإذا وكل إلى أعضاء اللجان جمع هذه البيانات والمعلومات فان ذلك يستغرق كثيراً من وقتهم ، هذا فضلا عن أنه قد لا يوجد بين أعضاء هذه اللجان من يحسن القيام بهذه المهمة . فيقع غالباً على عاتق رؤساء اللجان وسكرتيريها مهمة القيام بهذه المهمة إذا سمح لهم وقتهم بذلك ، حيث أن لديهم تبعات أخرى تتطلبها مهام وظائفهم .

ولتجنب هذه الصعوبات تلجأ بعض الشركات إلى تعيين موظف دائم للجنة تكون مهمته تدوين محاضر جلساتها كما ويقوم بجمع وتحليل المعلومات ، ويعين له بعض المساعدين إذا كان العمل كثيراً .

وهناك طريقة أخرى ، هى تخصيص إدارة فنية تعمل كهيئة متخصصة تقوم بجمع الإحصاءات والمعلومات والبيانات واستخلاص النتائج ثم التقدم إلى اللجان بتوصياتها ، وترفع مع هذه التوصيات ملخصاً لكل ما قامت به من جهود ، ويكون على اللجنة بعد ذلك مناقشة هذه التوصيات واتخاذ قرار بشأنها .

وفى حالات أخرى كثيراً ما تقدم الأقسام المختصة كل ما لديها من بيانات ومعلومات وترفق معها وجهة نظرها بما تراه من مقترحات .

وتستخدم الطرق السابقة بقصد تيسير عمل اللجنة والحرص على وقت أعضائها من الضياع ، هذا فضلا عن أن ذلك يمكن اللجنة من السرعة فى

العمل ، وتركيز وقتها فى المناقشات المفيدة التى تعين على اتخاذ أحكام القرارات .

٣ – تحديد الوظائف والمسئوليات تحديداً واضحاً :

Well defined functions, Responsibilities.

تعتبر اللجان جزءاً لا يتجزأ من المنظمة ، وعلى ذلك فيجب أن يحدد التنظيم تحديداً واضحاً كل ما يتعلق بمركزها الحقيقى . وعلاقات اللجان بعضها ببعض ، وعلاقات اللجان بأجزاء الشركة الأخرى . كما ويجب أيضاً تحديد وظائف اللجان وأهدافها ، وحدود السلطة لكل منها . مثل هذا التحديد والتوضيح له أهميته الخاصة ، نظراً لأنه كثيراً ما يحدث عند الاستعانة باللجان أن تحال عليها مشاكل كثيرة ، ويكون معظم هذه المشاكل بعيداً عن أغراضها .

وعلى هذا فان تحديد وظائف اللجان ومسئولياتها تحديداً واضحاً يضمن تركيز أعضاء اللجان لجهودهم فى القيام بالأعمال التى أنشئت من أجلها .

٤ – حسن اختيار الأعضاء Well Chosen Members

تختار المنشآت أعضاء اللجان بحيث يمثلوا وجهات نظر معينة . غالباً ما تكون وجهة نظر أقسامهم ، وذلك لأن طبيعة عمل بعض اللجان تقتضى تمثيل وجهات نظر بعض الأقسام كما هو الحال فى لجنة الإنتاج إذ يتطلب الأمر فيها معرفة وجهة نظر أقسام المبيعات والبحوث والإنتاج .

ويتطلب الأمر فى بعض اللجان الأخرى اختيار أشخاص تتوافر لديهم قدرات وصفات معينة ، كلجنة الرقابة مثلا ، فانها تتطلب أن يكون الأعضاء على جانب كبير من القدرة على التحليل ، والإلمام بمواضيع كثيرة ، وعدم التشبث بفكرة معينة . هذه الصفات قد تكون أكثر أهمية لهذه اللجان من اشتراك الأقسام .

ويحسن غالباً أن يكون عدد أعضاء اللجان فى أقل الحدود الممكنة ، فمثلا فى حالة لجنة كلجنة الإنتاج المذكورة آنفاً يحسن أن لا يتعدى عدد أعضائها عن ثلاثة بالإضافة إلى سكرتير اللجنة .

ولكن إذا كان غرض اللجنة هو التنسيق العام فيجب أن يكون ممثلا لكل من الأقسام الإدارية والتنفيذية الرئيسية .

ويعين رئيس المجلس أعضاء هذه اللجان ، وليس بنا حاجة إلى القول Neadless to say بأن الأعضاء يجب أن يختاروا بعناية ، مع التقدير التام للأغراض التى أنشئت اللجان من أجلها .

٥ – العمل السريع الحاسم Prompt Effective Action

إن الوسيلة التى تدار بها اللجان ، لها أثر هام على نجاحها ، وعلى وجه الخصوص إذا كانت اللجنة كبيرة كما هو الحال فى بعض لجان التنسيق ، فان حسن تنظيمها ، وإدارة اجتماعاتها يكون من الأهمية بمكان . وينتخب رئيس هذه اللجان عادة ليس فقط على أساس وظيفته ، بل أيضاً على أساس قدرته على الاحتفاظ بالمناقشة فى الموضوع Keep discussion relevant وقدرته على تلخيص الآراء ، واستخلاص خير الأحكام من المناقشات .

ويتطلب العمل فى اللجان ضرورة إعداد جدول أعمال قبل انعقاد جلساتها ، على أن يكون جدول الأعمال فى متناول الأعضاء قبل الاجتماعات . وإذا قدمت اقتراحات يعتقد أنها معقدة بعض الشىء ، أو اقتراحات فنية ، أو اقتراحات يثار عليها بعض الخلافات ، فيجب أن يرفق بجدول الأعمال مذكرات أو ملخصات توضح الفكر ، حتى يتاح للأعضاء فرصة الدراسة للالمام والمعرفة والتحليل ، والحصول على وجهات نظر معاونيهم قبل حضور الاجتماع .

ويتيح إتباع هذه الطريقة الفرصة للأعضاء للتفكير فى الموضوعات المطروحة عليهم والإدلاء بخير آرائهم فيها ، كما أن هذا الأسلوب يساعد على عدم تأجيل اللجان لحاجتها إلى البيانات ، أو اتخاذ قرارات سريعة غير مدروسة فى بعض الأحيان .

وفى بعض الحالات الروتينية التى تشير فيها حقائق الموضوع بوضوح إلى احتمال اتخاذ قرار واحد One possible way of action فقد جرت العادة على أن يمرر الاقتراح على الأعضاء فى مكاتبهم لإمضائه ، وذلك دون الحاجة إلى دعوة اللجنة للاجتماع . وتسمى هذه الطريقة فى الحياة العملية « بالموافقة بطريق المرور » .

اللجان العامة General Committee

هناك من يرى أن تنظيم الشركات الكبيرة يتطلب الاستعانة باللجان العامة الآتية :

١ — لجنة التنسيق : Co-ordination Committee

يوجد لكل شركة من الشركات مشاكلها الخاصة التى تتعلق بتنسيق مختلف أوجه نشاطها الإدارى والتنفيذى ، مما قد يؤدى إلى وجود نقص فى التنسيق . . وهذا يؤدى إلى الفوضى وبعثرة الجهود ، وقيام كل إدارة من الإدارات بعملها بصورة منفردة ، دون تفهم تام لاحتياجات وخطط ومشاكل الإدارات الأخرى. فمثلا قد تنفذ إحدى الإدارات الخطط الخاصة بانتاج نوع جديد ، بينما تهمل التفاصيل الخاصة بتوزيعه وبيعه .

لذلك يستحسن ، بل يجب دائماً قبل اتخاذ قرار نهائى فى أى اقتراح أو سياسة ، أن يتعرف رؤساء الإدارات من مديرى الأقسام على النتيجة المحتملة

لهذا القرار أو هذه السياسة على أقسامهم . وتعتبر لجان التنسيق خير وسيلة لتحقيق هذه الأغراض .

وتقوم لجنة التنسيق بالوظائف الآتية :

(ا) تعطى آفاقاً واسعة من المعلومات ،ووجهات نظر متباينة للمسئولين وذلك فيما يتعلق بالمقترحات أو السياسات المزمع وضعها موضع البحث ، لتكون مرشداً للادارة العليا عند اتخاذ قرارها . هذه المقترحات والسياسات تشمل مسائل كثيرة منها ما قد يطرأ على نظام المرتبات والأجور من تغييرات ، كذلك السياسات التى تتعلق بالأفراد وصلاحية طرق الرقابة المقترحة .

(ب) مناقشة وتنسيق خطط الإدارة ، وسياستها وأهدافها حتى يكون لدى جميع الرؤساء المسئولين ومختلف الإدارات خطة رسمية واضحة وموحدة للعمل ، وتحدد لجنة التنسيق مقدماً مواعيد وكميات الإنتاج ، والتغيرات المزمع إجراؤها فى نوعه ، كذلك التوسيعات الرئيسية فى مختلف الإدارات ، ومدى نشاط المنافسين ونتائج الميزانية ، ووسائل زيادة الأرباح الصافية .

(ح) تقدر مدى الحاجة إلى تغيير سياسات وطرق الرقابة إلى غير ذلك من السياسات ذات الصبغة العامة ، مع عمل توصيات مناسبة للادارة العامة كلما تطلب الأمر ذلك .

(د) تزود كل عضو من الأعضاء بمشاكل الإدارات الأخرى ، وبذلك تتسع وجهات النظر وفرص التنسيق .

ويندرج فى عضوية لجنة التنسيق رؤساء الأقسام الإدارية والتنفيذية ،

حتى تكون جميع الأقسام الرئيسية ممثلة فيها ، وذلك نظراً لأن هذه اللجنة تعمل لصالح المنشأة بصفة عامة .

ونظراً لأهمية نطاق هذه اللجنة ، فانها تزود بسكرتير دائم أو سكرتير يعمل بعض الوقت ، تكون مهمته تذكير الأعضاء بمواعيد اجتماعات اللجنة المنتظمة ، ومواعيد إرجاء الجلسات إذا ما طرأ ما يدعو إلى ذلك .

٢ – لجنة المهايا والأجور : Wage and Salary Committee

من أهم المواضيع التى تهتم بها مختلف أنواع المنشآت موضوع المهايا والأجور وطريقة معالجتها ، ونحن نجد فى الحياة العملية بعض الشركات تترك للرئيس المختص أمر تقدير الأجر أو زيادته استناداً للتوصيات التى ترفع إليه ممن يهمهم الأمر ، وذلك لأن الرئيس نادراً ما يعرف الشخص موضوع الأجر ، أو الظروف التى تؤيد عدالة زيادته .

من أجل ذلك تكون بعض الشركات لجاناً لمعالجة موضوع المهايا والأجور ، ويندرج فى عضوية هذه اللجان معظم رؤساء الأقسام ، وفى حالات قليلة يكون من أعضائها عضو مجلس الإدارة المنتدب ، أو من ينوب عنه .

وسواء أخذت الشركات بمبدأ اللجان أم لم تأخذ ، فان هذه الطريقة لا تسلم من النقد ، ذلك أن هؤلاء الرؤساء قد لا يستعملون سلطاتهم كما ينبغى أن يكون ، وينبغى على الشركات أن تأخذ بما تتطلبه الإدارة العلمية من ضرورة تحليل الوظائف والأعمال وتقديرها وترتيبها فى وضعها المناسب ، والمعتقد أنه يمكن معالجة موضوع الأجور والمهايا على أسس موحدة وعادلة .

وتقوم لجنة المهايا والأجور بالوظائف الآتية :

(ا) إعادة النظر فى سلم المرتبات والأجور طبقاً لما قد يكون قد جد من ظروف تتطلب ذلك .

(ب) تقسيم الوظائف الجديدة وترتيبها بحيث تتلاءم مع نظام المرتبات والأجور القائم .

(حـ) إعادة النظر فى جميع الطلبات التى تتعلق بشئون الأفراد .

(د) إعادة النظر فى معدلات المرتبات والاجور فى كل قسم ، للتأكد من مطابقتها لجداول الشركة الأساسية .

(هـ) الموافقة على التغيرات فى مرتبات الأفراد Changes in individual salaries وذلك فى نطاق حدود معينة .

ويفضل دائماً أن يكون عدد أعضاء مثل هذه اللجنة فى أقل الحدود الممكنة وأن يرأسها مدير المنظمة نظراً لموقفه المحايد ، ومعرفته بوجهة نظر الشركة العامة ، والوظائف وقيمتها وأن يكون العضو الثانى المفيد فى هذه اللجنة هو مدير المستخدمين نظراً لمعرفته بالموظفين ، وإلمامه بوجهة نظر الشركة العامة ، هذا فضلا عن سهولة حصوله على التقارير الخاصة بالموظفين . أما العضو الثالث والأخير فيجب أن يكون رئيس القسم أو الإدارة التى ينظر فى شئونها .

ويلاحظ أن اللجنة تمنح سلطات فى نطاق حدود معينة تقرره ، وإذا حدث ولم تتفق اللجنة على رأى ما معروض عليها ، فيجب أن يعرض الأمر على سلطة أعلى لاتخاذ قرار بشأنه .

٣ ــ لجنة المخصصات : Appropriations Committee

يعتبر موضوع مراقبة المصروفات الرأسمالية وغيرها من المصروفات الضخمة من الموضوعات المهمة التى تكون فيها اللجان منتجة ، وتلجأ شركات

كثيرة إلى استخدام « ميزانية تقديرية » سنوية للمصروفات الرأسمالية ، لتحديد المبلغ الإجمالى الذى تصرفه الشركة على التحسينات الأساسية الرأسمالية أثناء السنة ، مع بيان المبالغ الإجمالية الخاصة بكل إدارة من الإدارات .

وقبل البدء فى تنفيذ مشروع يعمل له تحليل كامل للتأكد من ضرورته ويعهد إلى لجنة خاصة يطلق عليها لجنة المخصصات ، ومهمة هذه اللجنة إجراء تحليلات كاملة لأى مشروع قبل البدء فى تنفيذه للتأكد من سلامته ، هذا بالإضافة إلى مهمتها فى الرقابة على هذه المشروعات .

وتقوم لجنة المخصصات بالوظائف الآتية :

(ا) تجميع مفردات الميزانية السنوية للمصروفات الرأسمالية وذلك من واقع ما تطلبه مختلف الأقسام من إنشاءات حديثة وطبقاً لتقديراتها وتقسيم المشروعات وترتيبها بحسب أهميتها ، وعرض الأمر على سلطة أعلى للموافقة عليها من حيث المبدأ .

(ب) إعادة النظر فى الطلبات المقدمة من الإدارات المختلفة لإدراج مبالغ خاصة فى الميزانية ، ويتطلب هذا تحليل كل مشروع تحليلا كاملا مع النظر بعين الاعتبار إلى مدى الحاجة إليه .

(ح) الموافقة على إدراج طلبات التخصيص السليمة فى الميزانية ، ما دامت هذه الطلبات فى حدود السلطة المقررة للجنة وغالباً ما تخول الإدارة العامة لهذه اللجنة سلطة إدراج بعض المشروعات فى الميزانية إذا لم تتعد قيمتها حداً معيناً .

(د) توصى بادراج بعض المشروعات التى لم تتضمنها الميزانية ، كذلك تقدم توصياتها للادارة العامة بشأن تنفيذ بعض المشروعات

السليمة التى تتطلب اعتمادات كبيرة ، ولا يكون فى سلطة اللجنة إدراجها فى مشروع الميزانية .

ولا يندرج فى عضوية هذه اللجنة إلا من تكون هناك حاجة ماسة إلى رأيه ككبير المهندسين Chief Engineer نظراً لقدرته الفنية التى تمكنه من الحكم على مدى سلامة خطة الإنشاءات المقترحة ، والخبير المحاسب وذلك لمعرفة وجهة نظره فيما يتعلق بالناحية المالية والاقتصادية ، وعلى الأخص معرفة مدى كفاية الأموال الموجودة لدى المنشأة لتنفيذ المشروعات المقترحة والوقت الملائم لتنفيذها .

كذلك يندرج فى عضويتها مدير التنظيم والرقابة على التكاليف Director of organization and Cost-control وذلك للانتفاع بوجهة نظره فيما يتعلق بالحد من التكاليف وكذلك رئيس القسم المختص الذى يلزم وجوده لعرض خطته والتأكد من أن جميع العوامل قد أخذت فى الاعتبار All factors are given consideration

ويمكن للجنة أن تستدعى آخرين لحضور اجتماعاتها إذا كان لرأيهم وزن كبير ، كاستدعائها مثلا لمدير البحوث .

ومما يدعم هذا الإجراء وجود هيئة تحليلية Analytical Agency يرأسها غالباً رئيس اللجنة نفسه ، ويكون على جانب كبير من الكفاية والدقة والقدرة على التحليل ، وتقوم هذه الهيئة التحليلية باعادة النظر فى جميع المقترحات وتحليلها . وبذلك تيسر على اللجنة عملها ، إذ تسترشد بما تقدمه لها هذه الهيئة من بحوث وتحليلات .

٤ – لجان الإنتاج : Products Committee

من الأمور الضرورية فى كل شركة ، الاهتمام بتنسيق وجهات نظر أقسام المبيعات والإنتاج والبحوث ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالتغيرات فى نوع الإنتاج Line of Products هذا بالإضافة إلى تحرير الإدارة العليا من ضرورة الموافقة على كل تغيير فى الإنتاج مهما كان هذا التغيير طفيفاً . لذلك كان من المنطقى وجود هيئة تتصف بالكفاية والقدرة ، وتأخذ على عاتقها تحليل وتبسيط نوع الإنتاج Simplifying the line of products ، وتهدف هذه الهيئة من وراء ذلك إلى أن تكون الشركة فى مركز أقوى من ناحية المنافسة ، ومن ناحية القدرة على تحقيق الأرباح .

ويعتبر تكوين لجان للانتاج هو الحل المنطقى المعقول لسد جميع هذه الاحتياجات .

وتقوم لجان الإنتاج بالوظائف الآتية :

(ا) تعتبر لجان الإنتاج مسئولة عن إعادة النظر فى نوع الإنتاج وتحليله لاستبعاد الأحجام والمنتجات غير المربحة والبنود عديمة النفع أو غير المنطقية .

(ب) تعيد النظر ، وتقوم باعداد البرامج والبحوث التى تستهدف الاحتفاظ بنوع المنتجات على صورة ملائمة لحاجة السوق .

(ح) العمل على إضافة منتجات جديدة إلى نوع الإنتاج والنظر فى كل ما يتعلق بالعلامات التجارية والعبوات والماركات المسجلة آخذة فى الاعتبار تكاليف الإنتاج واتجاهات السوق ، واحتمالات الربح والمنتجات المنافسة .

وغالباً ما يندرج فى عضوية هذه اللجان ثلاثة أعضاء ، هم رؤساء أقسام البحوث Research ، والصنع Manufacturing والمبيعات Sales ويكون مدير البحوث عادة هو رئيس اللجنة .

وغالباً ما تعتبر سلطة اللجنة نهائياً فى حالة الموافقة الإجماعية للأعضاء الثلاثة .

٥ – لجنة الأفراد (الموظفين) : Personnel Committee

يترك اختيار وتعيين الموظف للوظائف الرئيسية فى كثير من الشركات الأمريكية للمراحل التى تملك السلطة العليا فى الإدارة التنفيذية . فمثلا رؤساء العمال يجب أن يوافق على تعينهم مدير المصنع ومراقب الآلات . وقد يكون الأخذ بمثل هذه الطريقة ذو أثر فعال إذا استخدمت الوسائل التى تؤكد تعين المتفوقين من المرشحين .

ولكن المعتقد أن اتباع مثل هذه الطريقة ، غالباً ما يجعل مدير المصنع مثلا يقصر اهتمامه فى الترشيح للوظيفة الحالية على عمال القسم الذى به المكان الحالى ، وقد يؤدى ذلك إلى استبعاد أشخاص أكثر كفاية Beter qualified يتطلعون إلى هذة الوظيفة من الأقسام الأخرى .

كما وأن اتباع مثل هذه الطريقة قد يشوبها عيب آخر وهو احتمال صدور قرار التعين متأثراً بالاعتبارات الشخصية القائمة على التحيز Prejudice .

من أجل ذلك لجأت كثير من الشركات الأمريكية إلى إنشاء هيئة محايدة Disinterested Agency يقع على عاتقها مهمة فحص طلبات المتقدمين والتعرف على مؤهلاتهم وكفاياتهم قبل اتخاذ إجراءات الاختيار والتعيين .

وتقوم لجنة الأفراد بالوظائف الآتية :

(ا) تستلم من الرئيس المختص ترشيحاته الأولية Preliminary Nominations وهى تشتمل على أسماء الأشخاص الذين يعتقد أنهم صالحون للوظيفة الخالية .

(ب) تدرس بعناية مؤهلات وخبرات هؤلاء الأشخاص ، لتحدد ما إذا كانت تتوافر لديهم مطالب الوظيفة Requirements of the job.

(حـ) تقترح أشخاص آخرين أكثر كفاية إذا كان لديها مثل هؤلاء الأشخاص .

(د) تزود الرئيس المختص بأسماء المتقدمين الذين تنطبق عليهم المواصفات التى تؤهلهم للالتحاق بالوظيفة ، وعليه أن يجرى اختياره النهائى من بينهم .

(هـ) تقوم مقام الهيئة المحايدة فى تقدير المؤهلات للمراكز الإدارية والتنفيذية المهمة فى الشركة .

وغالباً ما يندرج فى عضوية هذه اللجنة ثلاثة أشخاص ، وهم مدير الأفراد الذى يرأس اللجنة ، وذلك لمعرفته بالأفراد ، ووجهة النظر العامة للشركة ، وسهولة حصوله على تقارير الأفراد وتحليلها . والعضو الثانى فى اللجنة هو مدير الشركة نظراً لمعرفته الصحيحة لما تحتاج إليه الوظيفة من خبرة وإلمام . والعضو الأخير هو رئيس القسم المختص الذى يهتم بالتعيين .

وتقتصر مهمة اللجنة على إصدار رأيها فيما يتعلق بمدى توافر المؤهلات اللازمة فيمن يرغبون فى الالتحاق واستبعاد أولئك الذين لا يصلحون . وفى مثل هذه الأحوال تكون هناك أسس سليمة يعمل على هديها رؤساء الأقسام

الذين يملكون سلطة التعيين فى حدود مرتبات معينة ، أما التعيينات التى فوق هذه الحدود فيلزم لإقرارها موافقة الإدارة العامة .

٦ – لجنة المعاشات : Pension Committee

تكون بعض الشركات لجاناً لإدارة خطط المعاشات . وتقوم مثل هذه اللجان بالوظائف الآتية :

(ا) تفحص وتعيد النظر فى جميع حالات المعاشات وجميع مكافآت الاستغناء ، وما تقدمه الشركة من منح ومساعدات .

(ب) اتخاذ قرار نهائى فى جميع الحالات التى تعرض عليها وتقع فى نطاق السياسات القائمة .

(حـ) تعرض على اللجنة فى بعض الأحيان حالات تعتبر جديدة بالنسبة إليها نظراً لعدم وجود حالات مماثلة ، وفى مثل هذه الأحوال يكون على اللجنة أن ترفع توصياتها فى هذا الشأن للادارة العامة لتقرر ما تراه .

وغالباً ما يندرج فى عضوية هذه اللجان ثلاثة أشخاص . أحدهم مدير قسم المعاشات والمساعدات وهو الذى يرأس اللجنة ، وهو بحكم وظيفته يعاونه موظفوه الذين يحققون الحالات ويجمعون البيانات ، ويجرون التحليلات الأولية ، ثم يقدمون إليه التوصيات . والعضو الثانى هو مدير الأفراد (الموظفين) نظراً لمعرفته وإلمامه بسياسات الشركة ووجهة نظرها . أما العضو الثالث فهو رئيس القسم أو الإدارة المختصة التى يكون موظفها موضع الاهتمام .

ومما ييسر على هذه اللجنة القيام بعملها ، أن موظفى إدارة المعاشات

والمساعدات يعاونون مدير إدارتهم ، ويقدمون إليه فى الوقت المناسب البيانات والقوائم التى لديهم عن الموظفين الذين سيتقاعدون Employees eligible for retirement والحالات التى تكون فى حاجة إلى مساعدات .

وتعتبر قرارات اللجنة نهائية فى الحالات التى تنطبق عليها السياسات الموضوعة القائمة . وبهذه الوسيلة تتحرر الإدارة العليا من تفاصيل الحكم فى كل حالة ، وتكتفى بالنظر فقط فى الحالات التى لم يسبق عرضها عليها . وقد أوضحنا أنه فى مثل هذه الحالات الأخيرة تعرض مقترحات اللجنة على الإدارة العليا مرفقة بالتوصيات ، مع بيان يتضمن تحليلات شاملة لكل ما يتعلق بهذه الحالات فاذا أصدرت الإدارة العليا قراراتها فى هذا الشأن ، فإن اللجنة بعد ذلك تهتدى بها إذا ما عرضت عليها حالات مماثلة فى المستقبل .

اللجان الخاصة : Special Committees

تظهر فى كثير من الأحيان حالات جديدة أو مواقف جديدة تتطلب آراء مجموعة من الأشخاص من المتخصصين ذوى القدرة والكفاءة . فى مثل هذه الحالات يمكن تعيين لجان خاصة للنظر فيها ، على أن يراعى دائماً أنه لا يدخل فى نطاق عمل هذه اللجان جمع البيانات والتفاصيل التى تتعلق بهذه الحالات ، بل يجب أن يعهد بذلك إلى هيئة فنية "Staff agency" وتقدم هذه الهيئة الفنية إلى اللجان جميع البيانات والتفصيلات والتحليلات التى تيسر عملها وإصدار ما تشاء من قرارات أو توصيات .

ويجب حل اللجان الخاصة بمجرد تحقيق أغراضها ، والذى يملك سلطة حلها هى الجهة التى أصدرت قرار تكوينها .

انتشار استخدام اللجان : The widespread use of committees

وقبل أن نختتم بحثنا عن تنظيم اللجان ، والاستعانة بها كوسيلة من وسائل الإدارة ، يهمنا أن نوضح أن هذه الوسيلة منتشرة على نطاق واسع فى مختلف أوجه النشاط الإنسانى ، سواء أكان حكومياً ، أو صناعياً ، أو تجارياً ، أو عسكرياً ، أو خيرياً ، أو ثقافياً . . أن المتتبع لنشاط المجالس التشريعية فى أى مجتمع من المجتمعات ، يجد فيها عدداً كبيراً من اللجان الدائمة والخاصة ، والمتتبع لنشاط مجلس الوزراء يجد أن المجلس يقسم نفسه إلى عديد من اللجان التى يتخصص كل منها فى موضوع من الموضوعات . . وهكذا معظم التنظيمات التى تهتم بمختلف أوجه النشاط الإنسانى .

وتكوين اللجان يصل إلى قمته فى المنشآت التعليمية ، حيث تلجأ الكليات فى الجامعات الكبيرة ، غيرة منها على الحرية الجامعية إلى تكوين أعداد كبيرة من اللجان ، تستهدف من ورائها تطويق قوة المدير التقليدية ، وقوة رؤساء الجامعات والعمداء . . وعلى هذا فانه يوجد فى إحدى الجامعات الكبيرة أكثر من ثلاثمائة لجنة دائمة تشارك فى الإدارة ، أو تنصح فيما يتعلق برسم السياسات . . هذه اللجان تمتد من المجلس الأعلى للجامعات . . إلى لجان الميزانية ، واللجان الرقابية والتنسيقية وشئون الخريجين ومصالح الجامعة ونظم الامتحانات .

وفيما يلى النص :

" In educational enterprises, the committee form reaches its ultimate when faculties of great universities, jealous of academic freedom and distrustful of the power of the manager, traditionally circumscribe the power of presidents and deans with a myriad of committees. Thus in one large university, more than three hundred standing committees share in the administration or advise on policy. Such committees range

from the importance of the academic sentate and the budget committees to control committees, coordinating committees, and committees on alumni records, university welfare, and maintenance of order in examinations ".

وأخيراً ، فان هناك تأكيد على ضرورة بذل الجهود لنجاح أعمال اللجان ، وأنه ينبغى دائماً التساؤل . . هل التكاليف التى ستصرف على هذه اللجان ، تعادل الفوائد التى ستتحقق من وراء إنشائها ؟ .. فما لا شك فيه أن الهدف من إنشاء اللجان ، هو تحقيق مكاسب عن طريق الخبرة والعمل الجماعى المنظم ، وأن مثل هذه المكاسب المتوقع تحقيقها ، من المتعذر إدراكها عن طريق الجهد المنفرد لأحد الأشخاص .

إن هؤلاء الذين يتحملون مسئولية تحقيق تنظيم كفء ، ينبغى عليهم أن لا يغضوا أبصارهم عن الحقيقة التى تعنى . . أنه يمكن تبرير إنشاء اللجنة فى حالة واحدة فقط . . هى : إذا ما كانت التكاليف التى تحملتها من أجل العمل الجماعى ، قد تحقق فى مقابلها نتائج ملموسة ، وغير ملموسة .

وفيما يلى النص :

" Those-who bear the responsibility for efficent organization must never over look the fact that the committee can be justified only if the often considerable costs of group action are definitely offset by tangible benefits ".

٢٣

التنظيم غير الرسمى

Informal Organization

يقول « هايمان وهيلجرت » فيما يتعلق بالتنظيم غير الرسمى ما يلى : يتواجد التنظيم غير الرسمى حيث توجد اتصالات متكررة بين الأشخاص ، وذلك على الرغم من أن هذه الاتصالات التى تتم ، قد لا تستلزمها مقتضيات هيكل التنظيم الرسمى ، وهذه الاتصالات قد تتم بصورة عرضية وغير مقصودة من خلال أوجه النشاط المنظم ، أو قد تنبع من خلال عمل الأشخاص أو رغبتهم فى أن تقبلهم الجماعة ، ويصبحون جزءاً منها .

وفيما يلى النص :

" An Informal Organization exists where people are in frequent contact with each other, although their relationships are not necessitated by formal organizational structure. Their contacts may be accidental or incidental to organized activites, or they may develop form personal preferences or desires to be accepted and part of a group ".

ويرى جميع علماء التنظيم والإدارة تقريباً ، ضرورة الاعتراف بتواجد التنظيمات غير الرسمية فى مختلف المشروعات ، وهذا الاعتراف يستهدف بالدرجة الأولى بذل الجهود من أن تتوافق جهود هذه التنظيمات غير الرسمية مع جهود التنظيمات الرسمية ، وبذلك تزداد التنظيمات الرسمية قوة وقدرة وفاعلية .

وينبغى الاعتراف أن الهيكل التنظيمى الرسمى بما يمثله من تدرج للمستويات ، وتنظيم السلطات ، ليس بالضرورة هو الذى يتم النشاط من

خلاله وفقاً للنظم والقواعد المعمولة . . فالحقيقة أن الإنسان ككائن حى له ميوله ورغباته وقدراته ومشاعره وإحساساته ، وهو يتفاعل مع البيئة التى يتواجد ويعمل فيها ، ويكتسب منها مجموعة من العادات السلوكية التى قد لا تتفق بالضرورة مع دليل الهيكل الرسمى الذى يشرح مختلف الأوضاع داخل المنظمات ، ليرشد القوى العاملة على أن تسير فى عملها بهدى من هذا الدليل الرسمى .

ومما لا شك فيه أن الإنسان ككائن حى ، قد تكون له ميوله الخاصة ، ورغباته الخاصة ، وتطلعاته الخاصة ، وهو فى سعيه نحو تحقيق هذا كله . . قد يجد أن الهيكل التنظيمى الرسمى بأوضاعه القائمة لا يحقق له ما يريد . . وحينئذ يستشعر أن هناك تناقضاً بين أهدافه الخاصة ، وأهداف المشروع . . فيحدث فى نفسه نوع من الصراع الداخلى ، هذا الصراع الداخلى يقوده إلى التفكير فى إيجاد حل يتفق مع صالحه الخاص . . حل تستقر معه شخصيته وتتوازن . . وهو فى سعيه هذا قد يجد من يتفق معه فى الرأى ، وذلك من خلال اتصالات العمل التى تتم والتى تحكمها مقتضيات العمل الوظيفى . .

كما وأن هناك فرصاً للاتصالات غير الرسمية كثيرة ، كما هو الحال إذا ما كانت هناك فترات للراحة يتناول فيها الجميع شيئاً من المشروبات ، أو وجبات خفيفة . . أو فى ساعات الغذاء ، أو أثناء تجمعهم فى الصباح للذهاب إلى المصانع إذا كانت هذه المصانع بعيدة عن المدن وتيسر للعاملين فيها مهمة الانتقال . . وكذلك يرى البعض أن هناك فرصاً أخرى متاحة فى نطاق أوجه النشاط الرياضى الذى يمارسه المشروع ، فغالباً ما نجد فى هذه الحالة أنواعاً من الاتصالات تتم بين الرئاسات على اختلاف وتدرج مستوياتها وبقية العاملين . بحيث تتم هذه الاتصالات بعيداً عن الخط الرسمى للسلطة ، وفى

جو ودى يسمح بايجاد علاقات تتسم بطابع الود والصداقة ، الأمر الذى يسمح بايجاد أنواع من التقارب ما كان يمكن أن تحدث وفقاً لأساليب الاتصال الرسمية . :

هذه الاتصالات ، وما ينجم عنها من تقارب ، غالباً ما تنتهى إلى خلق علاقات شخصية قوية ، ثم إيجاد نوع من الترابط بين أصحاب العلاقات داخل التنظيم . . هذا النوع من العلاقات والترابط هو ما نطلق عليه التنظيم غير الرسمى .

العلاقة بين التنظيم الرسمى ، والتنظيم غير الرسمى :

Interrelationship of Formal and Informal Organization

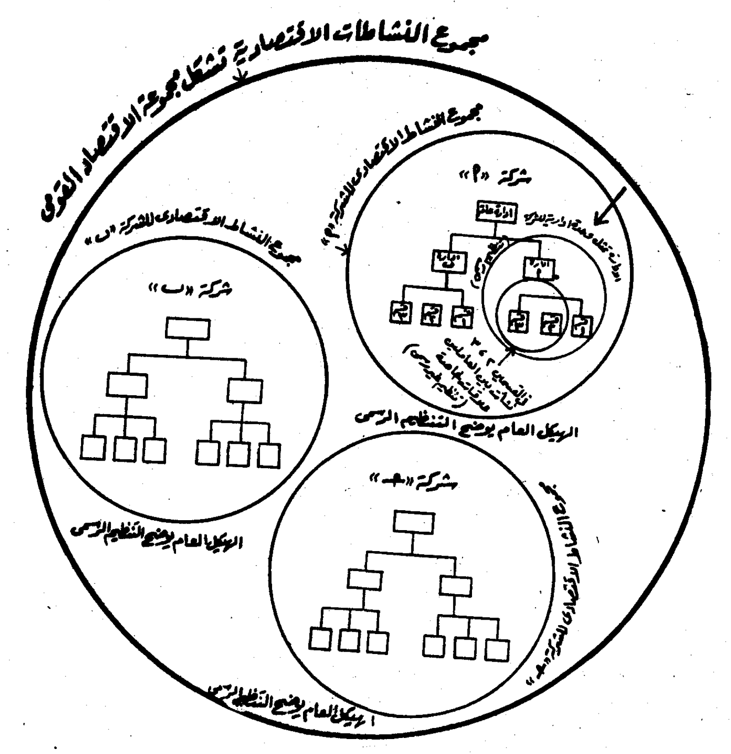
يرى العالم « تشستر بارنارد » أن التنظيم الرسمى يسبق بالضرورة التنظيم غير الرسمى ، وعلى هذا الأساس . . فان التنظيم غير الرسمى ، يحدث بعد فترة من إنشاء التنظيم الرسمى :

Informal association necessarily precedes formal organization.

كما ويرى أنه شيئاً طبيعياً أن تخلق التنظيمات الرسمية ؛ تنظيمات أخرى غير رسمية ، هذه التنظيمات الأخرى غير الرسمية يصعب تصورها ، وتضمينها فى الدليل التنظيمى ، لأنها تعتبر قواعد غير مكتوبة للسلوك الإنسانى Unwritten rules of organizational conduct كما ويرى أنها تنبثق من الحاجة إلى تعلم الأساليب التى تمكن الفرد من الوصول إلى ما قد يغريه ! .

The necessity for " learning the ropes ".

والإنسان فى سعيه من أجل تحقيق بعض المغريات التى تراوده ، قد يكون على استعداد لأن يلتقى مع هؤلاء الذين يتصور أنهم قادرون على أن يسهموا فى تحقيق بعض رغباته أو طموحه وآماله . . ومن هنا نجد حدوث مثل هذا الالتقاء الذى يتم على



هذا الشكل يوضح : كيف أن الكيان الاقتصادى لأى مجتمع من المجتمعات إن هو إلا مجموع الوحدات الاقتصادية فيه . . فاذا نظرنا إلى الشركة « أ » مثلا ، فاننا نجد أن الوحدة الادارية « أ » فى نطاق هيكل التنظيم الرسمى للشركة ، قد تم فى قسمين من أقسامها علاقات خاصة . . هذه العلاقات الخاصة هى التى نطلق عليها « تنظيم غير رسمى» .

ويعطى علماء التنظيم والادارة إهتماما كبيراً لموضوع التنظيم الرسمى ، والتنظيم غير الرسمى . . وضرورة استخدام الأساليب التى تتمكن من توجيه نشاط التنظيمات غير الرسمية بحيث تكون فى خدمة التنظيم الرسمى ، لإحداث التفاعل الذى يوحد القوى العاملة والاتجاه بها نحو تحقيق الأهداف الرسمية للمشروع .

صور متعددة فقد يتم على صورة رأسية . . كأن يلتقى من هم فى مستوى واحد مع رئيس أعلى لهم . . أو يتم على صورة أفقية ، كأن يلتقى اثنين أو أكثر من أفراد القوى العاملة فى نطاق مستواهم الإدارى ، أياً كان هذا المستوى ، أو قد يكون الالتقاء عشوائياً random وهذا قد يحدث نتيجة للمصادفات ، كالالتقاء فى مباريات رياضية ، أو الاشتراك فى عمل ترويحى ينبثق من نشاط القوى العاملة فى المشروع . . الخ .

وقد يحدث فى بعض التنظيمات أن ينبثق من بين القوى العاملة من يشتهر بقوة الشخصية ، والقدرة القيادية ، ويستطيع تجميع العاملين حوله ، وحينئذ ، تكون هناك قيادتان واضحتان ، القيادة الرسمية المعلنة . . والقيادة غير الرسمية الواضحة ، وغالباً ما تتعارض القيادتان ، الأمر الذى ينتج عنه وجود تنظيمات غير رسمية تعترف بالقيادة المنبثقة منها ، وذلك فى نطاق التنظيم الرسمى ، الذى يعين الرئاسات فى كل إدارة من الإدارات .

وقد يحدث أن يقرب أحد الرؤساء بعض المرؤوسين إليه ، ويستشيرهم فى كثير من الأمور ، وغالباً ما يكون هؤلاء الموظفين المقربين الحق فى مقابلة الرئيس فى أى وقت وفى أى لحظة ، بغض النظر عن الإجراءات التى يضعها الرئيس من أجل مقابلاته ، وهؤلاء يكون لهم تأثير قوى على ما قد يصدره الرئيس من قرارات ، ولذلك غالباً ما يدور بين القوى العاملة همس كثير من أن هؤلاء هم الرؤساء الحقيقيون . . ويطلقون عليهم « الرجال خلف العرش » ! ! . .

"The Men Behind the Throne".

بعض مخاطر التنظيم غير الرسمى : Some Dangers of the Informal Organization

تبين لنا أن التنظيم غير الرسمى ، كثيراً ما ينشأ نتيجة لدوافع مصلحية

تتعلق بما يجيش فى نفوس الأفراد ، بل إن العالم « س. أرجيرس C. Argyris يرى أن التنظيم غير الرسمى ينشأ نتيجة لوجود تناقض أساسى بين متطلبات الشخصية الإنسانية النامية ، وبين الخصائص التى على أساسها تم تكوين التنظيم الرسمى .

والمعتقد أنه إذا حدث التنظيم غير الرسمى ، نتيجة لوجود مثل هذا التناقض ، فان الآثار المترتبة عليه ، تكون فى غاية الخطورة على المشروع ، ذلك أن مثل هذا التنظيم غير الرسمى قد قد يدين بشعار « الغاية تبرر الوسيلة » . . ومن هنا ، يكون هناك احتمال فى استخدام أساليب غير شريفة يترتب على الأخذ بها الإضرار بالمشروع . . ولعل عالم التجارة الذى تسوده المنافسة الشريفة وغير الشريفة ، كفيل بأن يوضح لنا ، أن المنافسين غير الشرفاء على استعداد لأن ينفذوا إلى داخل المشروع عن طريق شراء بعض الأشخاص الأقوياء ، الذين يستطيعون أن يجمعوا حولهم بقية العمال . . ثم استخدام بعض المواقف المعينة ، وانتهازها لتحقيق أهدافهم فى إضعاف المشروع ، لكى يخلو السوق أمامهم ويحققوا أهدافهم . ومن المعروف أن هذه الأهداف تتحقق على حساب المشروع ، وجميع العمال ، ولا يهم أصحاب الأهداف غير المشروعة أن ما حققوه قد تم على حساب العائلات أو إضعاف الاقتصاد القومى .

من هنا ينادى خبراء التنظيم والإدارة ، بضرورة استخدام الأساليب التى تمكن من الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية ، ووضعها فى خدمة التنظيم الرسمى ، بحيث يتناسقان ويصبحان قوة دافعة تسير فى اتجاه واحد . . هو تحقيق التماسك من أجل خدمة أهداف المشروع . . ويقول « تشستر بارنارد » فى هذا الشأن : . « استخدام أساليب من شأنها الحفاظ على شخصية الفرد ضد تأثيرات أساليب التنظيم الرسمى التى تميل إلى إضعاف وتحطيم شخصيته» .

" Means of maintaining the personality of the individual against certain effects of formal organizations which tend to disentegrate personality.".

التنظيم المـــادى :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح ونحن نتناول موضوع التنظيم ، أنه يتناول الجوانب المادية مع تناوله للنشاط الإنسانى ، ونحن جميعاً نذكر أن « هنرى فايول » أشار فى مبادئه الإدارية إلى الترتيب الاجتماعى الذى يستهدف وضع الشخص اللائق فى المكان اللائق . . كما أشار أيضاً إلى الترتيب المادى ، الذى يستهدف تجنب ضياع المواد الأولية . . ولا يكفى فى تحقيق ذلك وضع كل شيء فى مكانه المخصص بشكل مرتب ، بل يجب أيضاً أن يختار هذا المكان بعناية بحيث يمكن للمنشأة أن تزاول نشاطها بأعلى قدر ممكن من اليسر . . ومن هذا المنطق ، ينبغى لتحقيق التنظيم الأمثل فى المشروعات أن يتم تنظيم وتنسيق الموارد البشرية والمادية ، وحتى نلقى ضوءاً على هذا الموضوع ، نوضح أنه عند تنظيم مصنع من المصانع ، فانه مع القيام بمقتضيات تنظيم أوجه النشاط الإنسانى ، فانه يراعى أيضاً تنظيم إداراته بحيث تيسر أداء العملية الصناعية بأعلى قدر من الكفاءة . . وفيما يلى نورد مثالا لتنظيم إدارات مصنع نقلا عن الأستاذ الكبير المرحوم « محمد كامل الحارونى » فى مؤلفه القيم بعنوان « التكاليف الصناعية وإدارة المصانع » .

تصميم إدارات المصنع :

لتصميم إدارات المصنع يجب معرفة العناصر التى تتكون منها السلعة المراد صنعها . . فمعرفة هذه العناصر لا تحدد الإدارات التى يتطلبها العمل فقط ، ولكنها ترشد أيضاً إلى مواقعها ومساحة كل منها . . فالمواد المستعملة والعمليات الضرورية اللازمة لتحويلها إلى سلعة مصنوعة هى أساس التصميم ، ومن أجل ذلك يجب تحليل كل سلعة إلى عناصرها الأولية .

وصنع أية سلعة يتطلب عادة كثيراً من مادة معينة وقليلا من مواد أخرى مختلفة . . فصناعة الآلات تحتاج إلى قدر كبير من المعادن وقدر قليل من الجلود والأخشاب ونحوها . . وكذلك صناعة النسيج القطن تقوم على الأقطان ولكنها تحتاج إلى مواد كيمائية أخرى .

وعند تحليل السلعة إلى عناصرها الأولية ، يبحث أولو الأمر كل عنصر من تلك العناصر على حدة، ليروا ما إذا كان الأحسن للمنشأة أن تشتريه جاهزاً ، فلا تعد له الآلات الضرورية لصنعه ، أو تقوم هى بصنعه ، فتختار ما يلزم لذلك من الآلات . . ويدخل المصممون فى تقديرهم المكان اللائق لوضعها .

فعدد الأقسام فى المصنع متوقف على ما يتقرر إنتاجه داخلياً من عناصر السلعة ، ومن أسباب تقرير ذلك :

١ – النوع : فقد تتطلب عملية الصنع أن يكون العنصر على درجة معينة من الجودة أو بطراز Design معين لا يتيسر الحصول عليه من الخارج .

٢ – المساحة : فقد تكون مساحة المصنع محدودة لا تتسع لقيام قسم لإنتاج عنصر بعينه ، أو قد يرى أولو الأمر أن من الأفضل للمنشأة أن تقام على تلك المساحة المحدودة أقسام أخرى أكثر فائدة وأعظم ربحاً .

٣ – الكمية : فلكى يقوم قسم خاص بانتاج العنصر داخلياً ، يجب أن تكون الكمية اللازمة من الضخامة بحيث تبرر المصروفات التى يتطلبها العمل ، إلا إذا أريد أن يباع من هذا العنصر للغير ، وهذا أمر كثيراً ما يسبب اضطراباً فى العمل لأسباب منها :

(أ) احتمال تضارب المواعيد المحددة التسليم للغير مع حاجة العمل .

(ب) احتمال عدم كفاية ما ينتج لسد الطلبات الخارجية وطلبات المصنع في نفس الوقت .

٤ ــ التكلفة : يكون شراء المادة من الغير أرخص من صنعها داخلياً ، وذلك لتخصص الغير منذ أمد طويل وإنتاجها هناك على نطاق واسع لتغذية أسواق كبيرة .

٥ ــ الكفاية : فقد لا يتيسر للمنشأة استخدام الفنيين اللازمين لمباشرة صنع المادة موضع البحث .

٦ ــ نظام العمل : فقد يتطلب العمل إدارات وأقسام لا بد من وجودها لضمان الوصول إلى نتائج طيبة من الناحية الفنية والاقتصادية . . ومن تلك الأقسام النظامية :

(أ) الفحص Inspection : فمما لا نزاع فيه الآن أن فحص ما يتم صنعه ضروري للتأكد من قيام أقسام الإنتاج بواجبها كاملا . . ومما يلاحظ أن المصانع القديمة التي لم تعرف نظام الفحص من قبل عادت فاستخدمت هذا النظام وقدرت فوائده .

ومن المهم عند بحث هذا النظام معرفة ما إذا كان الفحص سيتم أثناء العمل في أقسام الإنتاج نفسها، أم أن كل ما ينتج ينقل إلى قسم خاص ليختبره الفاحصون .

(ب) المخازن : ويجب لتصميمها مراعاة اعتبارات كثيرة منها :

١ ــ ما إذا كانت المواد الخام ترد بكمية جزافية أم أن المنشأة ستسير بخصوصها على نظام الحد الأدنى والحد الأقصى Minimum and Maximum Basis الأول يستلزم مساحة أكبر من النظام الثاني .

٢ – ما إذا كانت العناصر التى يتم صنعها تنقل إلى « قسم الفحص » فيتطلب الأمر بناء مخزن البضاعة تحت التشغيل ، أو يتم فحصها أثناء الصنع فى أقسامها وترسل مباشرة بعد ذلك إلى قسم المرحلة التالية للصنع فلا يحتاج الأمر إلى مخازن خاصة لها ، ولكن يحتاج إلى بعض وسائل للحفظ Storage Facilities

٣ – إذا كانت العناصر التى يتم صنعها تجمع أولا فأول ، أم أنها تخزن مبدئياً فى مخزن خاص بعد فحصها .

(ح) الأدوات والعدد الصغيرة Tools : تحتاج الأقسام المختلفة باستمرار إلى إصلاحات وتجديدات كثيرة ومتباينة يلزم لإتمامها كثيراً من العدد والأدوات الصغيرة . . فلا بد عند التصميم من معرفة ما إذا كانت المنشأة ترى أن الحصول على هذه العدد يستلزم تخصيص قسم Tool Room لها أم لا . فمن المصانع ما يفضل عدم إنشاء قسم خاص لهذا الأمر ، وأن يعهد بالصيانة إلى المهندسين الموجودين .. ومنها ما يفضل شراء العدد من الخارج على أن تقوم شعبة خاصة بأعمال الصيانة والتجديد . . ولكن من المفضل لدى غالبية رجال الأعمال إنشاء قسم خاص لهذا الغرض .

ومن هذا القبيل الأدوات الصغيرة Automatics التى يحتاج إليها إتمام العمل ، مثل المسامير وأدوات التشحيم Lubricators . . فقد ترى المنشآت تخصيص قسم لصنعها داخلياً إن برر ذلك الكمية المطلوبة ونفقات الصنع ، وقد يدعو إلى قيام هذا القسم خلاف ما تقدم الرغبة فى الحصول على نوع أجود من المعروض فى السوق حتى يزيد من بهاء السلعة وصقلها ، كما قد

يدعو إلى ذلك أيضاً مضايقات سابقة من المنتجين سببها أن المنشأة تريد نوعاً غير النوع المثلى Standard الذى ينتجه المنتجون عامة ، ولشذوذ مثل هذا الطلب يرجئه المنتجون حتى يعطوا ما لديهم من طالبات سابقة من النوع العادى . . وفى هذا تأخير لعمل المنشأة .

(د) الصقل Finish : إن مرحلة الصقل من أهم مراحل العمل ، إذ عليها يتوقف إعداد السلعة للبيع ، فلا بد من التفنن فى تجميلها ، وهذه الخطوة قد تستتبع وجود عدة أقسام كل منها بناحية معينة ومن هذه الأقسام :

١ ــ الحفر Engraving : لإعداد حفر اسم المنشأة وبعض بيانات على السلعة ، على أنه إذا كان الجزء الذى يظهر عليه الحفر غير متغير ، فقد تفضل المنشأة أن تعهد بهذه العملية إلى أخصائى فى الخارج .

٢ ــ الفوارغ : وتصنع من الصفيح أو الخشب أو الورق . . أو غير ذلك . . وقد تعهد المنشأة بصنعها للغير فى الخارج إن وجدت فى ذلك توفيراً فى التكلفة مع ضمان الجودة المطلوبة .

٣ ــ قسم النجارة : إذا كانت السلعة مما يجب وضعه فى صندوق أنيق خاص ، فقد تنشىء المنشأة قسما للنجارة لصنع هذه الصناديق بالرغم من أن صنعها فى الخارج قد يكون أقل تكلفة لأسباب منها :

(ا) أن ما يصنع من الصناديق فى الخارج كثيراً ما يتطلب

بعد تسلمه إعادة دهنه وصقله ، مما يجعل مجمل تكلفته يزيد عما يتكلفه إذا تم صنعه فى المصنع .

(ب) إذا كان الصندوق مما يجب أن يتوفر فيه ذوق معين وشكل معين غير مألوف ، فمن الخير أن يصنع تحت إشراف المنشأة نفسها ، وخصوصاً وأن من المعروف لدى علماء البيع أن الفوارغ والصقل من أكبر أسباب البيع It is the Finish that does the Trick ووجود قسم النجارة يدعو إلى التفنن فى كل ما تحتاجه السلعة من الأجزاء الخشبية . . فاذا كانت فى حاجة إلى يد كأبريق الشاى مثلا ، أمكن الحصول على أيد تتناسب مع السلعة من حيث الدقة والمتانة وسلامة الذوق.

٤ ــ الطلاء : فاذا كانت السلعة مما يطلى وجب إنشاء قسم للطلاء يزود بكل المخترعات الحديثة والأكفاء من العمال ، ويجب العناية عند تصميم هذا القسم وإدارته لأن من المعروف عنه أنه كثير التكلفة .

٥ ــ التنكيل : ومهمة هذا القسم كمهمة قسم الطلاء ، ويجب أن يعهد به إلى أخصائى لأن عمليته تحتاج إلى معلومات لا تتوفر لدى مديرى المصانع عادة .

٦ ــ التجميع : **Assembling** تتكون السلعة من عناصر عديدة قد تصل إلى العشرات والمئات ، فبعد إنتاج أو شراء كل عنصر على حدة تجمع هذه العناصر لإعداد السلعة النهائية .

والتجميع على مرحلتين :

١ — تجميع عدة عناصر لتكوين « جزء Part » من أجزاء السلعة النهائية ، ويسمى بالتجميع الآلى Sub-assembling

٢ — تجميع الأجزاء سالفة الذكر فى (١) لتكون السلعة النهائية وتنشأ عادة فى قسم خاص للتجميع يقسم فيه العمل إلى أجزاء — تجميعات أولية — حتى يسهل بناء السلعة النهائية ، فلا بد من مراعاة كل هذا عند تصميم المصنع .

٢٤

استخدام وسائل فعالة للرقابة

Using Effective Control Divices

أوضحنا من قبل مفهوم الرقابة ، عندما تكلمنا عن الوظائف الإدارية ، واعتبرنا الرقابة العنصر الخامس من عناصر العملية الإدارية ، وأن الرقابة تعتبر إحدى الوظائف المتداخلة فى نطاق العملية الإدارية . . كما أوردنا بعض التعريفات عنها ، ثم ذكرنا أن البحوث والدراسات التى أجريت للتعرف على أساسيات عملية الرقابة ، أوضحت ضرورة وضع مقاييس للأداء . . ثم تقييم الأداء فى ضوء المستويات المقررة ، ثم تصحيح الانحرافات .

وعند وضع خطط للرقابة ، ينبغى أن تتضمن العناصر الآتية :

١ — تحديد الهدف المراد تحقيقه :

٢ — الإجراءات التى توضح . . كيف ، ومتى تنفذ الخطط ؟ . . ومن المسئول عن تنفيذها ؟ .

٣ — وضع مقاييس أو معايير للأداء :

٤ — تقيم للأداء فى ضوء المقاييس أو المعايير المقررة .

وتستعين المنشآت بالكفاءات المتخصصة ، لتعاونها فى وضع أساليب فعالة للرقابة ، لتتأكد من خلالها أن أداء الأعمال يتم وفقاً للخطط الموضوعة ، وبأعلى قدر من الكفاءة .

غير أن « إ. ف. ل. بريك E. F. L. Breck » يرى « أن المهارة فى

العملية الرقابية الإدارية . . تكمن على الأرجح فى إرشاد فريق العاملين والرقابة عليهم ، أكثر من اعتمادها على المعرفة المتخصصة للنظم والإجراءات».

وفيما يلى النص :

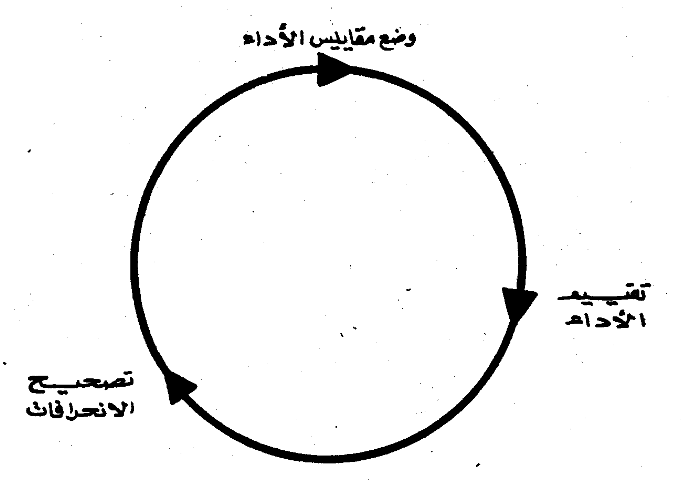
" The skill in the process of executive control... probably lies more in the " guidance and supervision of the working team " than in expert knowledge of systems and procedures ".

ويمكن القول أن جميع علماء التنظيم والأدارة ينظرون إلى الرقابة على أنها ذات أهداف إدارية ، وأن الرقابة وظيفة يؤديها جميع الرؤساء فى شتى المواقع داخل الهيكل التنظيمى ، ابتداء من قاعدة البناء التنظيمى ، حتى قمة الهرم . . وعلى هذا الأساس فانها تدخل فى نطاق المهام التى يقوم بها رؤساء العمال ، ورؤساء الأقسام ، والمديرين . . وعليهم جميعاً أن يتأكدوا أن الإنجاز قد تم وفقاً للمعايير السابق تقريرها ، وعليهم أن يتعرفوا على مواطن الضعف والانحراف والعمل فوراً على تصحيحها ، ووضع الأساليب لعدم وقوعها مستقبلا . . وأن الوسائل الفعالة للرقابة تشمل جميع أوجه نشاط المشروع »

متطلبات النظام الرقابى السليم :

Requirements of An Adequate Control System

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أن استخدام أساليب فعالة للرقابة تتطلب ضرورة وضع الخطط التى تيسر على المديرين القيام بمهامهم ، وحتى يمكن تحقيق ذلك ، فان هناك متطلبات لا بد من توافرها . . ومنها ما يلى :



يوضح هذا الشكل أساسيات الرقابة . . وهناك اجماع على أن الرقابة هى صورة خاصة من صور التداخل فى المجال الادارى . . وهى ملازمة للمشروع حال تنظيمه . . وعند إدارته لتحقيق أغراضه ، وفى مراحله الختامية حين تتقرر التصفية . . والرقابة تستخدم على مختلف أوجه النشاط ، سواء أكان هذا النشاط يتعلق بالنقود ، أو اجراءات مكتبية ، أو حالات معنوية ، أو انتاج سلعى . . أو أى شىء آخر . . وأنه مما ييسر مهمة الرقابة أن نضع مقاييس للأداء . . ثم تقييم الأداء فى ضوء هذه المقاييس . . ثم تصحيح الإنحرافات .

(أ) طبيعة النشاط واحتياجاته

Nature and needs of the activity

مما لا شك فيه أن كل نشاط له طبيعته الخاصة التي يتميز بها ، وهو يختلف في ذلك عن غيره من النشاطات ، فمثلا النشاط الصناعي ، يختلف في طبيعته عن النشاط التجاري ، والنشاط التجاري يختلف في طبيعته عن نشاط المنشآت المالية وهكذا . . فاذا كان الأمر كذلك ، فينبغي إذن مراعاة طبيعة نشاط المشروع عند وضع خطة الرقابة التي تتعلق به ، فخطة الرقابة التي توضع لمشروع صناعي ، لا تصلح بالضرورة لمشروع مالي ، الأمر الذي يحتم ضرورة مراعاة احتياجات كل مشروع عند وضع خطة الرقابة التي تتعلق به . . « وينبغي على المدير أن يكون يقظاً عند تقريره للعوامل الاستراتيجية في خططه وعملياته التي تستهدف الرقابة ، وذلك ليتأكد من أن الأساليب المستخدمة تتلاءم معها » .

" It is the task of the manager to be alert to the strategic factors in his plans and operations that call for control and to make sure that the techniques used are suited to them.

(ب) سرعة كشف الانحرافات وتبليغها

Report diviations expeditiously

من المعروف أن المديرين لا يستطيعوا أن يفعلوا شيئاً بالنسبة للماضي ، وعلى هذا الأساس ، فان أفضل نظام للرقابة يستخدمه المديرون هو ذلك الذي يستطيع كشف الانحرافات فور حدوثها ، وأفضل من ذلك ، أن تتمكن الرقابة من التنبؤ بالأخطاء المحتمل وقوعها ، وتعمل مسبقاً على عدم وقوعها . . أن المحاسبة باعتبارها تهتم بتقييد العمليات في الدفاتر ، إنما تسجل عملا قد تم فعلا ، أي أنه ينتسب إلى الماضي . . فماذا يهم المدير إذن لو

اكتشف فى شهر مارس مثلا . أن مبلغاً ما قد اختلس فى شهر يناير ! . . وهذا يوضح لنا السبب الذى من أجله تحتاج خطة الرقابة إلى أسلوب يكشف أى انحراف فور وقوعه .

(حـ) مرونة نظام الرقابة

The control system must be flexible

ينبغى لأى نظام فعال للرقابة أن يتضمن عنصر المرونة ، وذلك حتى يمكن أن يقابل المتغيرات التى قد تطرأ ، وفى ذلك يقول « جويتز Goetz ». . قد يفشل برنامج يتضمن العديد من الخطط الإدارية فى بعض الجوانب ، فينبغى على نظام الرقابة أن يكشف مثل هذه الأخطاء ، وأن يحتوى نظام الرقابة على العناصر المرنة الملائمة التى تحتفظ بالرقابة الإدارية على العمليات ، وذلك على الرغم من وجود مثل هذه الأخطاء .

A complex program of managerial plans may fail in some particulars. The control system should report such failures and should contain sufficient elements of flexibility to maintain managerial control of operations despite such failures.

(د) ينبغى أن تعكس الرقابة الشكل التنظيمى

Controls must reflect organization pattern

نحن نعرف أن الشكل التنظيمى يوضح طبيعة العلاقات ، وتدرج السلطات ، ومختلف الأجزاء والوحدات ، وأن التنظيم الأمثل يحقق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الإنسانى والترتيب المادى ، وأن كل هذا ينبغى أن يتم فى إطار تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية مع مراعاة العامل الإنسانى ، فينبغى إذن وجود نظام فعال للرقابة يعكس الشكل التنظيمى القائم ، ولعل خطة الرقابة على التكاليف تعتبر من أبرز الأمثلة فى هذا

الخصوص ، إذ هناك من يرى ، أنه من حسن الحظ ، أن محاسبي التكاليف قد اعترفوا فى الآونة الأخيرة بأهمية حسابات التكاليف بالنسبة للهيكل التنظيمى .

وفيما يلى النص :

" Fortunately, in recent years cost accountants have recognized the importance of relating cost data to organization structure ".

(هـ) الرقابة ينبغى أن تكون اقتصادية

Controls must be economical

من القواعد المعروفة ، أن أى برنامج يوضع للرقابة ، ينبغى على الأقل أن يحقق من النتائج القدر الذى يتناسب مع التكاليف التى خصصت له . غير أن هذه القاعدة على سهولتها وبساطتها ، فان المديرين غالباً ما يجدون أنفسهم عاجزين عن معرفة حقيقة الأساليب الرقابية التى قد تكون أكثر اقتصاداً من غيرها ، بل أنهم غالباً ما يجدون أنفسهم أمام نظم للرقابة وضعها غيرهم ، بحيث لا يعرفون الأسس التى اقتضت اختيار نظام الرقابة المعمول به ، وتكاليفه الفعلية . . وهناك من يقرر أن موضوع الوفر هذا فيما يتعلق بأساليب الرقابة ، مسألة نسبية ، حيث أن المزايا تتراوح بقدر أهمية المشكلة ، وحجم المنشأة ، والمصاريف التى قد تتحملها المنشأة فى حالة عدم وجود رقابة ، ومدى ما يمكن أن يقدمه نظام للرقابة .

(و) يجب أن تكون الرقابة قابلة للفهم

Controls must be understandable

لعل من الأهمية بمكان ، أن تكون الرقابة قابلة للفهم من جانب المديرين ، حيث أنهم هم الذين سيستخدمونها ، والوظيفة الرقابية جزء من مهامهم الإدارية . ومن المعروف أن هناك تطوراً هائلاً فى العلوم الإدارية والأدوات

التى تستخدمها من أجل تحقيق أغراضها ، وعلى وجه الخصوص فى السنوات الأخيرة . . وقد تبين من دراسات عديدة أجراها علماء التنظيم والإدارة ، أن هناك من المديرين الممارسين ، وغيرهم ، لم يلاحقوا التطور العلمى الذى حدث ، ومن أجل ذلك فانهم يعجزون عن فهم بعض الأساليب الرقابية الإدارية القائمة على أسس رياضية ، أو الخرائط التفصيلية ، والبيانات والملخصات الإحصائية . . ومما لا شك فيه أن نظاماً للرقابة يوضع ولا يفهمه المدير المسئول عن تطبيقه ! . . مما لا شك فيه أن مثل هذا النظام يكون غير فعال .

(ز) يجب أن تتضمن الرقابة إجراء التصحيح

Controls must assure corrective action

يرى علماء التنظيم والإدارة ، أنه لا ينبغى إطلاقاً وجود نظام للرقابة يستطيع فقط أن يتعرف على الأخطاء أو الانحرافات ، لأن نظام الرقابة الذى يقوم فقط بهذا الدور لا يكون قد أدى إلا جانباً مهماً نوعاً ما من وظيفته.. إنما ينبغى على نظام الرقابة السليم أن لا يكتفى فقط بالكشف عن الأخطاء . . إنما عليه أيضاً أن يتعرف على مكان حدوثها . . ومن هو المسئول عن وقوعها . . وما هى الأساليب أو الوسائل التى تتخذ لتصحيحها .

معايير استراتيجية الرقابة Standards for Starategic Control

أوضحنا أنه من العناصر الأساسية للرقابة ، إنشاء معايير ، يمكن عن طريقها قياس الأداء الفعلى ، وتقدير درجة أدائه . . غير أنه يلاحظ فى بعض الأعمال التى تتم فى الأشكال البسيطة للمشروعات ، يمكن للمدير أن يراقب مختلف أوجه النشاط الذى يتم تحت إشرافه عن طريق الملاحظة observation . . هذا فى الأشكال البسيطة للمشروعات فماذا فيما يتعلق بالأشكال الأخرى الأكثر تعقيداً ؟ . . مما لا شك فيه أنه يصعب فيها تحقيق

الرقابة عن طريق الملاحظة . . ومن أجل هذا تعتبر المعايير عاملا أساسياً لتيسير مهمة المدير فى القيام بهذه الوظيفة . . فاذا أضفنا إلى ذلك ، أن نطاق إشراف المدير فى المشروعات الكبيرة يصبح أكثر اتساعاً ، فان مثل هذا الوضع يفرض عليه أن يدقق فى اختيار أحد النقاط التى يراها أكثر أهمية من غيرها من وجهة نظره ، إذا تحققت هذه النقاط على وجه مرض ، يفترض أن الأعمال التى يشرف عليها تتم على أفضل وجه ممكن ، وعلى هذا الأساس يركز على هذه النقاط الخاصة certain points ويعطيها أهمية خاصة special attention .

ومما لاشك فيه ، أن المثالية فى تحقيق الرقابة تتطلب ضرورة إيجاد مقاييس موضوعية objective standards ، وذلك حتى يمكن قياس الأداء على هديها ، خاصة وأنه من الصعوبة بمكان تقدير عمل إنسان ما دون أن تلعب الاعتبارات الشخصية دوراً فى ذلك ، فهناك الكثير من المديرين الذين أخطأهم الحكم ، لأنهم استندوا على الجانب المظهرى للمرؤوسين فى الحكم عليهم . . وعلى وجه الخصوص إذا كان هؤلاء يتميزون بشخصية مسلية ومريحة pleasant personaltiy ، ومن هنا ينبغى اختيار وسائل أخرى منها :

(أ) اختيار نقاط لتحقيق استراتيجية الرقابة :

The selection of strategic control points

ينبغى على المدير أن يتخير بعض النقاط التى يراها من وجهة نظره أكثر أهمية ، لتحقيق وظيفته الرقابية ، هذه النقاط الأكثر أهمية ، هى التى نطلق عليها نقاط استراتيجية ، ويمكن القول على وجه العموم أنه لا يمكن التأكد التام من النجاح فى المهمة الرقابية اعتماداً على هذه النقاط ، فالمدير قد ينجح أو يفشل فى هذه المهمة ، وعلى المدير أن يسأل نفسه بعض الأسئلة التى منها :

– ما هى أفضل المعايير التى تعكس أهداف إدارتى ؟

What will best reflect the goals of my department ?

– ما هى أفضل المعايير التى أستطيع أن أتعرف من خلالها أن هذه الأهداف لم تتحقق ؟ .

What will best show me when these goals are not being met ?

– أى هذه المعايير يمكن أن يقيس الانحرافات غير العادية ؟

What will measure any abnormal deviations ?

– ما هى المعايير التى تعطينى البيانات التى توضح من المسئول فى حالة إذا ما حدثت أخطاء ؟

What will give me information as to who is responsible if failure occurs ?

– ما هى المعايير التى يمكن استخدامها ، بأقل تكلفة ممكنة ؟ .

What standards can be employed at the least cost ?

– أى المعايير أو الأنماط تكون المعلومات التى تتعلق بها جاهزة دائماً ؟ .

For what standards is information readily available ?

ولعل هذه الأسئلة المتعددة ، توضح لنا أن اختيار النقاط الاستراتيجية لتحقيق الرقابة ، ليس أمراً سهلا . . إنما هو فى الحقيقة يعتبر أحد فنون الإدارة النادرة .

(ب) أنواع المعايير الاستراتيجية Types of strategic standards

هناك أنواعاً متعددة للمعايير يمكن عن طريقها قياس درجة الأداء الفعال ، فالخطط العامة التى توضع ، والأغراض التى من أجلها تخطط برامج خاصة فى المنشآت ، وكل سياسة من السياسات التى توضع ، وكل إجراء من الإجراءات التى تتقرر . . كل هذه تعتبر مقاييس للأداء الفعلى . . والأداء المتوقع . . وهذه المقاييس تتضمن ما يلى :

١ ــ مقاييس مادية	Physical standards
٢ ــ مقاييس للتكاليف	Cost standards
٣ ــ مقاييس لرأس المال	Capital Standards
٤ ــ مقاييس للايرادات	Revenue standards
٥ ــ مقاييس للحسيات والمعنويات	Intangible standards

والمقاييس المادية ، هى تلك المقاييس التى تتصل بأداء القياس غير النقدى nonmonetary measurement ، وهذه المقاييس شائعة على مستوى مرحلة التشغيل فى المنشآت ، حيث تستخدم المواد الخام materials ، وتستأجر العمالة labor ، وتقدم الخدمات services ويتم إنتاج السلع .

والمقاييس التى تتعلق بالتكاليف ، تتضمن كل ما يتعلق بأوجه الإنفاق النقدى الذى يتعلق بتنفيذ أى برنامج من البرامج ، أو أى عنصر من العناصر التى تحتويها هذه البرامج . . وهذه المقاييس شأنها فى ذلك شأن المقاييس المادية ، شائعة الاستخدام عند مرحلة التشغيل operating level وتعتبر هذه المقاييس إلى حد كبير الصلة بين القيم النقدية monetary values ، وتكاليف العمليات Costs of operations .

أما فيما يتعلق بالمقاييس التى توضع لرأس المال ، فهى متعددة ومتنوعة ، ومن وجهة النظر الواقعية ، فانها تمثل مقاييس للتكلفة . . حيث أنها تنبثق من تطبيق المقاييس النقدية على عناصر مادية . . ولكن نظراً لأن لها صلة برأس المال المستثمر فى المشروع ، أكثر من اتصالها بتكاليف العمليات ، فانها من هذه الناحية تكون أكثر اتصالا بالميزانية balance sheet . . ويمكن وضعها فى تصنيف مستقل للمعايير ، ولعل معيار نسب الأرباح الصافية

ratio of net profits ، أو عائد الاستثمار return on investment يعتبر من أكثر المعايير شيوعاً فى الاستخدام فيما يتعلق بالاستثمارات الجديدة ، وكذلك فيما يتعلق بالرقابة الشاملة . . كما وأن هناك مقاييس أخرى تتعلق بالميزانية نفسها ، كالنسب التى توضح العلاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة ، والأصول الثابتة إلى الخصوم الثابتة ، والديون المعدومة إلى الذمم المستحقة ، والاستثمار الثابت إلى الاستثمار الكلى . . الخ .

وبالمثل ، فان المقاييس التى تتعلق بالإيرادات ، توجد فى كل مشروع من المشروعات ، وفقاً لنوع نشاطه بأعداد كبيرة . . وهذه المعايير تنبع من صلة القيم النقدية بالمبيعات arise from attaching monetary values to sales . . فمثلا فيما يتعلق بخدمة نقل الركاب ، توضح معايير الإيراد نسبة الإيراد عن كل راكب ، محددة بمسافة من المسافات . . وفيما يتعلق بشركات إنتاج الحديد توضح معايير الإيرادات نسبة الثمن لكل طن من أصناف الحديد والصلب المباعة ، ومتوسط البيع بالنسبة إلى كل عميل ، والمبيعات لكل فرد بالنسبة إلى منطقة سوقية محددة . . وهكذا . .

وقد تكون أصعب المقاييس على الفهم ، تلك التى لا تخضع للقياس العددى ، سواء فيما يتعلق بجوانبه المادية أو النقدية . . وفى مثل هذه الحالة تكون المشكلة أكثر وضوحاً عند ممارسة الرقابة الإدارية . . فما هى المعايير التى يستند إليها المدير مثلا لقياس درجة كفاءة وكيل المشتريات فى أحد الفروع . . أو مدير المستخدمين . . أو مدى استجابة برامج الإعلان لتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة للمشروع ؟ . . إلى غير ذلك من الأمور التى توضح صعوبة وضع مقاييس فى مثل هذه الأحوال .

أما فيما يتعلق بالمقاييس الخاصة بالحسيات والمعنويات ، فقد يكون هناك

سبب هام ، ومما لا شك فيه أنه أهم الأسباب . . هذا السبب يكمن حيث تكون العلاقات الإنسانية هى العنصر الغالب فى الأداء .

" Where human relationships are the dominant factor in performance ".

حيث أن عنصر العلاقات الإنسانية الذى يسود ، يكون فوق أساسيات مستويات التشغيل above the basic operating levels وحينئذ توجد مشكلة تقدير . . فالمفهوم الحقيقى لكلمة جيد good أو فعال effective ، أو كفء efficient . . أن مثل هذه الكلمات تعتبر معانيها معقدة إلى حد كبير extraordinarily complex . غير أن هذا لا يمنع من إقرار أن هناك الكثير من الجهود التى بذلها علماء علم النفس والاجتماع ، وغيرهم من أجل التعرف على حقيقة الميول والرغبات والاستعدادات والقدرات ودرجة الذكاء . . إلى غير ذلك ، إلا أنه رغماً عن كل ذلك ، ينبغى أن تظل مقاييس الحكم فيما يتعلق بالحسيات والمعنويات قائمة على حصيلة التقديرات الشخصية conclusions of considered judgments حصيلة الخطأ والصواب trial and error ، أو حتى محض التفكير والإحساس الشخصى sheer hunch

المزانية كأداة للرقابة The Budget As A Control Device

تعتبر الميزانية من أوسع الأدوات انتشاراً لتحقيق الرقابة الإدارية الفعالة . . بل إن البعض يفترض « أن التخطيط للميزانيات هو أداة بقصد تحقيق الرقابة » .

Budgetting is the device for accomplishing control.

كما وتعبر الميزانية أساساً بما تتضمنه من أرقام نوعية معينة ، عن مجموعة الخطط التى وضعت من أجل فترة زمنية معينة فى المستقبل . . وعلى هذا فان الميزانيات تعتبر بيانات عن نتائج متوقعة .

" Budgetting is essentially the formulation of plans for a given period in the future in specific numerical terms. As such, budgets are statements of anticipated results ".

وقد توضع الميزانيات بصور متعددة ، لكى تخدم أهدافاً معينة ، كالميزانية المالية التى توضع بقصد خدمة الجوانب المالية : كالإيرادات والمصروفات ، وكل ما يتعلق بالجوانب الرأسمالية . . وقد توضع بصورة غير مالية كما هو الحال فيما يتعلق بالميزانيات الخاصة بساعات العمل المباشرة direct-labor-hours ، أو الميزانيات التى تتعلق بالمواد الخام ، أو الميزانيات التى تتعلق بحجم المبيعات ، أو الميزانيات التى تتعلق بواحدات الإنتاج .

الهدف من الميزانية التخطيطية The Purpose of Budgeting

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن عملية التخطيط لكل جزئية من أجزاء الهيكل التنظيمى للمشروع ، ثم تقسيم هذه الخطط وفقاً للتقسيمات الإدارية التى يطبقها المشروع ، ثم التجميع لكل هذه الخطط المترجمة بأرقام تتعلق بكل جزئية فى ميزانية واحدة . . كل هذا يحقق التوافق والانسجام بين أجزاء المشروع ككل فى نطاق الهيكل التنظيمى . . ويرى البعض أن ترجمة الخطط إلى أرقام محددة من شأنه حتماً أن يوجد نوعاً من النظام ، ما كان يمكن أن يوجد بغير هذا الأسلوب .

" The very process of reducing plans to definite numbers forces a kind of orderliness that might not otherwise occur ".

وترجمة خطط الميزانية إلى أرقام ، تجعل الرؤيا واضحة أمام المدير ، إذ أنه يعرف المقدار المخصص لكل بند ، ومن الذى يقع فى نطاق سلطاته مهمة الصرف ، وفيما ستصرف المبالغ ، وما هى المصروفات ، وما هى الإيرادات ،

وما هى المكونات المادية للمدخلات والمخرجات physical input or output ...
. . . ويمثل هذه الخطة الواضحة المفصلة الدقيقة يمكن للمدير أن يبذل جهده نحو تنفيذها ، وإذا كان على يقين من دقتها وصدقها ، فان هذا يعطيه حرية واسعة فى ممارسة حقه فى تفويض السلطة ، بالقدر الذى تتسع له مقدرة معاونيه فى العمل ، وفى حدود الاحتياجات التى تقررها الميزانية . . وبذلك تصبح الميزانية بما تحويه من خطط وأرقام ومقاييس أداة فعالة لتحقيق الرقابة الإدارية .

أنواع الميزانيات Types of Budgets

بما أن الميزانية تعتبر أداة من أدوات الرقابة ، وذلك نتيجة للخطط الفرعية والكلية التى تترجم إلى أرقام ، فانها من هذا المنطلق تنقسم إلى عدة أنواع ، وفيما يلى نوضح الأنواع الرئيسية منها :

١ – ميزانيات الإيرادات والمصروفات :

Expense and Revenue Budgets

تعتبر ميزانية الإيرادات والمصروفات من أكثر الأنواع انتشاراً فى مختلف المشروعات حيث أنها تعبر فى صورة نقدية عن مصادر الإيراد ، ومختلف أوجه الإنفاق . . ولعل أهم هذه الميزانيات ، ميزانية المبيعات ، إذ أنها تعبر تفصيلا عن وجهة النظر الرسمية فيما يتعلق بالتنبؤ عن رقم المبيعات . . وبما أن المبيعات تعتبر حجر الأساس فى التخطيط لكل المشروع ، فان ميزانية المبيعات تعتبر الدعامة الأساسية للرقابة التخطيطية .

" The sales budget is the foundation of the company's budgetary control program ".

وبالرغم من وجود احتمال لمصادر أخرى من الإيرادات ، كالإيرادات

التى تتحقق من الإيجارات ، أو غير ذلك من المصادر . . إلا أن إيرادات المبيعات وخدماتها ، تشكل الدخل الأساسي لمقابلة كافة الاحتياجات .

٢ – الميزانيات الإنتاجية ، والمادية ، وتخصيص المساحات المكانية ، والزمنية :
Time, Space, Material, and Product Budgets

يلاحظ فى ميزانيات العديد من دوائر الأعمال ، أنها تعد الميزانيات المادية للتشغيل على صورة أفضل من الميزانيات النقدية التى تعدها لنفس السبب . . وعلى الرغم من أن ميزانيات التشغيل المادية تترجم إلى بيانات نقدية ، إلا أن هذه البيانات والبنود التى تحويها ، يأتى عليها فترة زمنية ، وفقاً للتخطيط المعد تترجم فيها هذه البيانات إلى ماديات ، وحينئذ تبرز الأهمية التخطيطية والرقابية للأعداد الممتازة لميزانية التشغيل على أسس مادية . . ومن الميزانيات الشائعة الاستخدام فى هذا المجال مثلا ، الميزانيات التى توضع من أجل ساعات العمل المباشرة budgets for direct-labor-hours وميزانيات وحدات المواد الخام units of materials ، وميزانيات تخصيص المساحات المكانية والتى تخصص فى الخارج بالأقدام المربعة square feet of space allocated وميزانيات الوحدات المنتجة units produced . . ويلاحظ أنه فى معظم الشركات التى تضع ميزانيات لواحدات الإنتاج الكلى ، اشتراك الإدارات التى ترتبط بوظيفة الإنتاج فى وضع هذه الميزانيات بالقدر الذى تسهم به فى الإنتاج النهائى . . أما فيما يتعلق بميزانية القوى العاملة ، فانه يعتبر شيئاً مألوفاً تقديرها إما بساعات العمل ، أو أيام عمل الإنسان man-days ، أو بأنواع قوة العمل المطلوبة types of manpower required

٣ – ميزانيات المصروف الرأسمالى Capital Expenditure Budgets

تعتبر ميزانيات المصروف الرأسمالى من الميزانيات الهامة فى مختلف المشروعات ، حيث أنها تحدد بدقة نوعية المصروف الرأسمالى . . فهذه

الميزانية مثلا تحدد القدر من الإنفاق الذى سيخصص للمصنع ، وللآلات ، وللعدد ، وجرد المخزون السلعى . . إلى غير ذلك من البنود التى تتطلب ضرورة تخصيص اعتمادات خاصة بها . . وهذه الميزانيات ، سواء أكانت معدة للمدى القريب أو البعيد ، تحتاج إلى دقة ومهارة غير عادية unusual skill and care ، حيث أنها تحدد بالضبط خطط المصروفات لإيرادات المشروع . . وبما أن المواد الرأسمالية تعتبر فى الغالب إحدى العوامل الهامة فى المشروعات ، ونظراً لأن الاستثمار فى الآلات والعدد يستمر إلى فترة طويلة بحيث يأتى وقت معين ينبغى معه استبدال هذه الآلات والعدد بغيرها ، حيث أنها تكون فى هذه الفترة الزمنية قد استهلكت ؛ فالأمر إذن يتطلب ضرورة مراعاة احتياجات المستقبل عند وضع ميزانية المصروف الرأسمالى . . وهناك من يرى أنه نظراً لأهمية هذه الميزانيات ، فانه « حتى كبار المديرين فى الشركات ، الذين يشعرون أنه فى إمكانهم غض النظر عن الميزانيات كأدوات للرقابة على العمليات ، نادراً ما نراهم يخاطرون بعدم وجود أى نوع من الميزانيات التخطيطية التى تتعلق بالمصروفات الرأسمالية » .

" Even the top managers of a company who feel that budgets can be disregarded as instruments of control over operations can seldom risk not having some kind of budgeting of capital expenditures ".

٤ — الميزانيات النقدية Cash Budgets

تعبر الميزانيات النقدية ببساطة عن التنبوء بالمقبوضات النقدية cash receipts والمدفوعات التى ستتم . . وسواء سمينا هذا الوضع بميزانية ، أو غير ميزانية . . إلا أنه يمكن القول أنه الأداة الوحيدة الهامة ذات الفاعلية فى الرقابة على المشروع .

" The most important and effective single tool in control of a business."

ومن بين الأسباب التى توضح أهمية الميزانيات النقدية ، أنها تأخذ فى اعتبارها ما يكون على المشروع من التزامات ، وتحديد هذه المواعيد ، ثم العمل على الوفاء بهذه الالتزامات فى حينها ، ومثل هذا الإجراء يعتبر من أهم مقومات استمرارها المشروع فى أدائه لأعماله ، فى إطار من ثقة المتعاقدين والمتعاملين معه . . كما ونوجه النظر إلى أن المشروع لا يستفيد شيئاً ، إذا أظهرت حساباته الختامية أنه يربح . . وعند التحليل يتبين أن معظم هذا الربح ناتج عن تقويم المخزون السلعى ، الأمر الذى ينعكس أثره على السيولة النقدية فى المشروع . . كما وأن الميزانية النقدية تجعل فى الإمكان ، فى حالة تحقيق أرباح ، ووجود أموال زائدة ، تجعل فى الإمكان استثمارها فى مجالات النشاط تعود بعائد على المشروع .

٥ – ميزانيات المراكز المالية Balance Sheet Budgets

تمثل ميزانية المراكز المالية ، التنبؤ بمستقبل المراكز المالية بالنسبة لأصول المشروع وخصومه فى فترة معينة ، وكذلك حسابات رأس المال .

" It is the forecast of the status of assets, liabilities, and capital account of the firm as of particular times in the future ".

وفى الحقيقة ، يمكن القول أن ميزانيات القوائم المالية تؤكد دقة جميع الميزانيات الأخرى ، وذلك نظراً لأن أية تغيرات تحدث فى ميزانيات القوائم المالية ، إن هى إلا التغيرات التى تحدث فى مختلف الميزانيات الأخرى . . هذا بالإضافة إلى أن هناك بنوداً كثيرة فى ميزانية المراكز المالية ، يمكن أن تفرد لها موازنة تخطيطية على درجات متفاوتة من التفصيل ، وذلك بجوار ميزانية المركز المالى التى تصور مركز المشروع ككل . . وبجوار ميزانيات المراكز المالية الشائعة لاستخدام ، مثل ميزانية المركز المالى النقدى ، وميزانية مركز الاستثمار المالى . . فان هناك ميزانيات أخرى ، هى ميزانيات المراكز

المالية الخاصة بحسابات المقبوضات accounts receivable ، والجرد inventories والحسابات القابلة للدفع accounts payable .

ويلاحظ أن ميزانيات المراكز المالية تعتبر نوعاً من أنواع ملخصات الميزانية budget summaries ، وذلك إذا ما كانت تامة complete . . وبالإضافة إلى هذا ، فانه توجد ميزانية رئيسية master budget يلخص فيها جميع أنواع ميزانيات المراكز المالية لمختلف إدارات المشروع . . ويتخذ هذا التلخيص شكل بيان عن المدخل المتوقع . . وقد يكون هذا البيان على جانب كبير من التفصيل ، أو قد يكون فى شكل موجز يقتصر على الإشارة إلى البنود الرئيسية للايرادات والمصروفات ، والبنود الرئيسية فى ميزانية المركز المالى .

وهناك من يرى ، أنه ليس حتما أن تكون البرامج المعدة على أساس ميزانيات المراكز المالية كاملة . أى أنه يمكن الحصول منها على مزايا هامة تساعد على تنفيذها ، هذا بالإضافة إلى صعوبات أخرى منها : « أنه من أجل تحقيق الأهداف التخطيطية ، قد يترتب على ذلك عدم وضوح أهداف المشروع ، وذلك لأن مدير أحد الأقسام، فى التزامه بحدود متطلبات الميزانية ، قد ينسى أن ولاءه بالدرجة الأولى ، إنما للمشروع وأهدافه .

وفيما يلى النص :

" Another difficulty with budgeting is the tendency to allow budgetary goals to supersede enterprise goals. In his zest to keep within budget limits, a department manager may forget that he owes his primary allegiance to the enterprise and to the objectives of the business ".

٦ – الميزانيات المرنة : Flexible Budgets

لعل من الأهمية بمكان أن نوجه الأنظار إلى الاتجاه المتزايد نحو الأخذ بالميزانيات المرنة ، والسبب فى ذلك إنما يرجع إلى الأخطار التى تنجم عن

استخدام ميزانيات تتصف بالجمود . . هذا فضلا عن الاعتقاد السائد ، والمنتشر على صورة واسعة بين رجال الأعمال ، أنه على قدر توافر المرونة فى الميزانيات ، تتحقق الكفاية ، خاصة وأن الميزانيات المرنة توضع بأسلوب يجعلها قابلة للتغيير بحيث تتواءم مع الظروف التى قد تجد ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بحجم المبيعات أو الإنتاج المتغير .

" They are designed to be variable usually as the volume of sales or production is varried ".

ولقد كان الأخذ بالميزانيات المرنة قاصراً إلى حد ما فيما مضى على ميزانيات المصروفات ، غير أن الأخذ بها الآن امتد إلى شتى الفروع . وتستند الميزانيات المرنة أساساً إلى الدراسات التحليلية «فتقوم بتحليل بنود المصروفات لمعرفة كيف يمكن تحديد المصروفات على الوحدة ، وتغير هذه المصروفات مع الحجم الكلى للوحدات » .

" The flexible budget is based upon an analysis of expense items to determine how individual costs should vary with volume ".

ويلاحظ أن بعض أنواع التكاليف لا تتغير مع حجم الإنتاج ، وعلى وجه الخصوص فى المدى القصير الذى يتراوح بين شهر أو ستة أشهر أو سنة ، ومن بين هذه التكاليف مثلا تكاليف الاستهلاك ، والضرائب العقارية ، والتأمين ، وصيانة الآلات والعدد ، وتكلفة الاحتفاظ بأقل عدد من الموظفين بأهداف تحقيق الرقابة . . وغيرهم من الأشخاص المسئولين ممن تقوم وظائفهم على أساس تقديم الخدمات الفورية

on a readiness-to-serve basis

وينبغى أن يكون واضحاً أن الميزانيات المرنة ، تأخذ فى الاعتبار التكاليف الثابتة ، والتكاليف الأخرى غير الثابتة ، وهى التى تتغير مع

تغير حجم الإنتاج ، ومن أجل ذلك فان هذه الميزانيات تختار نوعاً ما من وحدات القياس select some unit of measure بحيث تعكس هذه الوحدة القياسية التغير فى الحجم ، وتيسر مهمة فحص مختلف الأنواع للتكاليف المتغيرة ، وهى فى ذلك تستعين بالدراسات الإحصائية ، ووسائل التحليل الهندسى إلى غير ذلك من الأساليب التى تتعرف على كيفية تغير التكاليف مع تغير حجم الإنتاج .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أن الميزانيات توضع بالدرجة الأولى لكى تكون أداة لتيسير مهمة التنظيم الإدارى ، ومن أجل ذلك فانها تصمم على اختلاف أشكالها بحيث تيسر الهدف الذى من أجله صممت الميزانية . . وعلى هذا الأساس ، فينبغى على المديرين أن يكونوا على أعلى قدر من الفهم لجميع بنودها . . كما وينبغى أن يلاحظ أيضاً أن المديرين وإن كانوا يستعينون بالمتخصصين فى شئون الميزانيات فى المشروع ، إنما يحدث ذلك وفقاً للادارة الاستشارية ، وأن مديرى الميزانية وإن كانوا يسهمون فى تصميم هذه الميزانيات ، إلا أن دورهم لا يتعدى الإدارة الاستشارية ، بمعنى أن البرامج الخاصة التى يعدها المديرون فيما يتعلق ببند من بنود الميزانية . . إنما هى مسئوليتهم ، وقد أوضحت الدراسات أنه لا يمكن أن يتحقق نجاح أى برنامج إذا أوكل أمره إلى مدير إدارة الميزانية وحده .

وأخيراً . . فانه فى سبيل تحقيق مرونة الميزانيات ، لجأت الشركات إلى أسلوب جديد فى هذا الشأن ، وهو إنشاء ميزانيات بديلة لوحدات المستقبل المتغيرة Alternative budgets for alternative eventualities . . وعلى هذا الأساس ، فان الشركة تنشىء ميزانيات تشغيل لما قد تتوقعه من

مستويات ، فمثلا تنشىء ميزانية للتشغيل مرتفع المستوى high level operation وميزانية للتشغيل المتوسط medium level وميزانية أخرى للتشغيل المنخفض low level . . وبعد إعداد هذه الميزانيات يتم الموافقة عليها جميعاً ، ثم البدء بتنفيذ الميزانيات التى تتفق مع الأوضاع والظروف المحيطة . أى تبليغ المديرين بالميزانية التى ستستخدم ، حتى يتم التخطيط للانتاج ، والرقابة على هديها . وينبغى التأكد دائماً من أن الخطط واضحة ومفهومة وقابلة للتنفيذ .

كما نوجه النظر إلى أن المشروعات تستخدم وسائل عديدة ، بجوار استخدامها للميزانيات بأهداف الرقابة . . كاستخدام البيانات الإحصائية وعرضها فى صورة خرائط توضيحية . . ومن الخرائط الهامة ، تلك الخريطة التى توضح الحد الأدنى لرقم الأعمال الذى ينبغى تحقيقه حتى تتمكن المنشآت من تغطية جميع مصاريفها وتحقيق ربحاً مناسباً ، وهى الخريطة التى يطلق عليها « خريطة نقطة التعادل breakeven chart » وكذلك استخدام التقارير التى توضح مختلف المشكلات ، وغالباً ما يستكشف الخبراء المسئولين عن كتابة التقارير تفهماً ممتازاً لكثير من المواقف التى تبدو فيها الأوضاع غير سليمة ، ويقدمون التوصيات التى تؤدى إلى تحسين جوانب متعددة . . كتحقيق وفورات فى التكلفة . . أو الاستخدام الأمثل لرأس المال . . إلى غير ذلك من الأمور التى لا تستطيع أن تكشف عنها أية ميزانية ، أو أية خريطة إحصائية .

الرقابة على الهيكل التنظيمى :

Control Over Organization Structure

أوضحنا من قبل أن التنظيم يستهدف تحقيق أهداف المشروعات ، وعرفنا أهمية تحليل الوظائف والأعمال ، ثم تقسيمها بالأسلوب الأمثل الذى يتفق مع

نشاط المشروع ، ثم تصميم الهيكل التنظيمى المناسب . . ويتطلب الوصول إلى هذا وضع خطة سليمة للتنظيم ، تسترشد بها المنشات فى توجيه نشاطها وتحقيق أهدافها . . ويرى علماء التنظيم والإدارة ، أن غياب مثل هذه الخطة السليمة يتسبب عنه إعادة التنظيم المستمر فى بعض الشركات .

" The absence of appropriate planning often accounts for continuous reorganization in some firms ".

وقد لوحظ فى كثير من المشروعات عجزها عن الاحتفاظ بالخرائط التنظيمية التى توضح حقيقة الأوضاع فيها ، وذلك نظراً للتغيرات المستمرة فيها ، فبعد طبع الخرائط التنظيمية تبرز أنواعاً من المشكلات تقتضى إعادة التنظيم ، الأمر الذى تصبح معه الخرائط المطبوعة لا تعبر عن التغيرات التى حدثت . . وقد يكون هذا الأسلوب ضرورياً ، حيث أنه يستند إلى اعتبارات هامة توجب ضرورة إجرائه ، إلا أنه فى جميع الأحوال غالباً ما يرجع إلى عدم وجود التخطيط الدقيق ، أو إجراء تصرفات « قبل أن يصل التخطيط الملائم إلى مرحلة النضج » .

before adequate planning could come to fruition

مقارنة التنظيم الحالى بالمثالى :
Comparison of actual with ideal organization

يرى علماء التنظيم والإدارة أن هناك فوائد عديدة تعود على المنشات نتيجة لاهتمامها بالتطور المثالى الذى ينبغى أن يكون عليه التنظيم ، إن مثل هذا الاهتمام ، يوضح الجوانب التى يرغب المديرون فى تحقيقها فى أسرع وقت ممكن ، وبذلك تصبح صورة التنظيم المتوقعة مرشداً أو دليلا عند إجراء التغيرات المتوسطة intermediate changes . . بحيث تؤكد أن هذه التغيرات تتم بالأسلوب الذى يحقق التنظيم الأمثل المنشود . . ولعل هذا

يوضح لنا العناية القصوى التى ينبغى أن يوليها المديرون لتخطيط الهيكل التنظيمى النهائى . . الذى يعتبر فى نفس الوقت أداة رقابية هامة عند إجراء أية تعديلات فى التنظيم .

ويمكن للمديرين عن طريق عقد المقارنة بين الهيكل التنظيمى الحالى ، والهيكل التنظيمى المثالى ، أن يتعرفوا على المزايا التى قد تتحقق بسرعة فائقة . . وهناك جانب آخر ينبغى أخذه فى الحسبان ، وهو أن مديرى الإدارات والأقسام غالباً ما يتقدمون باقتراحاتهم لتعديلات فى هياكل أقسامهم ، وتكون نظرتهم الحقيقية من وراء هذه التعديلات ذات ميول شخصية ، الأمر الذى يجعل من هيكل التنظيم المثالى أداة هامة للرقابة فى يد الرؤساء الأعلى ، حيث يتخذون قرارهم بالموافقة على هذه التعديلات أو عدم الموافقة عليها فى ضوء التنظيم المثالى ، وبذلك نوفر أيضاً على هؤلاء الرؤساء جهدهم الذى كانوا سيبذلونه فى إعادة التفكير عندما يتقدم كل رئيس قسم أو إدارة باقتراحه فيما يتعلق باعادة التنظيم .

دليل التنظيم كأداة للرقابة :

Organization manual as a control device

يتضمن دليل التنظيم جميع الخرائط التى تتعلق بالهيكل التنظيمى للمشروع . . أى يتضمن خرائط تفصيلية لمختلف الإدارات والأقسام ومختلف الوحدات والأجزاء . . . كما يتضمن أيضاً دليل التنظيم ملخصاً يوضح المسئوليات والسلطات الممنوحة لمختلف الرؤساء . . وواضح أن إجراء مثل هذا الجهد ليس بالعمل الهين ، فهو جهد ضخم وتتكلف المنشات من أجل إتمامه الكثير . . غير أن هذه الأموال إذا أنفقت على حسن إتمام هذا الدليل تكون فى محلها تماماً ، إذ أن له مزايا هامة وكثيرة . . ومنها مثلا أن يعرف كل رئيس من الرؤساء حدود مسئولياته وسلطاته ، فلا يطغى أحدهم على

مسئوليات غيرهم ، أو يتصرف بأسلوب يضخم لنفسه سلطات فى المنشأة ، ويبنى لنفسه إمبراطوريات build up personal empires . . وعند حدوث أى نوع من المنازعات أو الاختلافات فى المواضيع التى تتعلق بالتنظيم ، فان دليل التنظيم يكون هو الأفضل ، ويكون هو الحكم .. هذا بالإضافة إلى أن الطبعات المتتالية لدليل التنظيم فى المنشآت توضح التطور التنظيمى لتحقيق الهيكل التنظيمى الأمثل .

مراجعة وإقرار التغييرات التنظيمية :

Review and approval of organization changes

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك ظروفاً تجد أمام المنشأة تجد نفسها أنها فى حاجة إلى إجراء تعديلات فى هيكل التنظيم ، غير أنها تجد نفسها فى بعض الأحوال عاجزة عن أدائه نظراً للجمود الذى يتسم به الهيكل التنظيمى القائم . . ومما لا شك فيه أنه لا ينبغى أن يعوق المديرين عن أدائهم لجهودهم أية عوائق لمقابلة الظروف الجديدة ، وذلك نتيجة لعلاقة التبعية أو العبودية لخريطة التنظيم القائم

" Mangers should not be hampered in their efforts to meet new conditions by any slavish adherence to a chart ".

كما ويهمنا أن نوضح ، أن الحرية الكاملة فى إجراء أية تعديلات فور الشعور بالحاجة إلى إجرائها ، قد يؤدى إلى نوع من الفوضى chaos . . وعلى هذا ، فان الأسلوب الأفضل هو ضرورة إجراء مراجعة دورية للهيكل التنظيمى بصفة مستمرة . . وينبغى أن تتضمن هذه المراجعة ، الأساليب الإجرائية التى يمكن للمديرين أن يتبعوها عند رغبتهم فى إجراء أى تعديل من التعديلات .

والأخذ بمثل هذه الأسلوب يعنى وجود خبراء متخصصين فى شئون التنظيم ، وأن هؤلاء الخبراء على استعداد للقيام بالدراسات اللازمة التى تتطلب إجراء أى تعديل ، وأنهم سيكونون تحت تصرف المسئولين فى أسرع وقت ممكن . . ويفضل علماء التنظيم والإدارة مثل هذا الأسلوب نتيجة لما لاحظوه من أن الانتظار الطويل لإحداث التغيير المطلوب A long-pending change له تأثير عكسى على الروح المعنوية ، أكثر من إجراء التغيير فى حد ذاته .. ولذلك فان تحقيق الرقابة الفعالة يتطلب ليس فقط توضيح الإجراء الرسمى الذى ينبغى اتباعه من أجل طلب التغيير أو التوصية باحداث التغيير ، بل ينبغى أيضاً الإستعانة بخبراء على جانب كبير من القدرة والمهارة ، ممن يولون مثل هذا الموضوع عظيم عنايتهم .

ويرى البعض ، أنه حتى فى الشركات التى لا يمكن أن تتحمل ميزانياتها وجود خبراء متخصصين فى شئون التنظيم بصفة مستمرة من أجل القيام بمقتضيات التخطيط والتنظيم والمراجعة الدورية المستمرة ، فانها ينبغى أن تعترف بأهمية هذا الأسلوب فى تحقيق الرقابة الفعالة ، وأن تعهد إلى رئيس الشركة ، أو الهيئة الإدارية العليا بالقيام بهذه المهمة . . وفى حالات أخرى قد يكون الاستعانة بمستشارين خبراء فى التنظيم والإدارة من الخارج محققا للفائدة المطلوبة .

وعلى أى حال ، ينبغى أن يكون واضحاً ، أنه فيما يتعلق بأى تخطيط تنظيمى ، أو رقابة تنظيمية ، ضرورة إجرائهما بحيث يتلاقيان مع أهداف المشروعات . . وهذا يتطلب ضرورة إعطاء حرية واسعة للمديرين للاشتراك فى وضعهما ، وكذلك تقرير أكثر الأساليب فعالية لتحقيق أهداف إدارتهم لأقسامهم ، وينبغى أن يتم ذلك فى إطار منح السلطات بالقدر الذى يتناسب

مع المسئوليات ، وأن لا يحدث أى نوع من الغموض فى ذلك ، حتى يمكن أن يسير العمل فى يسر وفى تناسق من أجل تحقيق الأهداف .

الرقابة على السياسات Control of Policies

أوضحنا من قبل ، أن السياسات تعتبر جوانب مرشدة عند التفكير فى اتخاذ القرارات ، وأن الأهداف السابق تقريرها تعتبر فى حد ذاتها سياسة عامة ، « وذلك لأنها تعطى مختلف الوحدات المرشد الرئيسى لطريقة التفكير والعمل ، وهذا لا يعنى أن هذه السياسات تحدد بالضبط . . كيف ستؤدى الأشياء ؟ . . ومتى ؟ . وبواسطة من ؟ . . إن هذه من وظائف الإجراءات » .

" They do not state specifically how something will be done, when, or by whom... Such is the function of a procedure ".

أى أن السياسات تحدد أسلوب التفكير عند المديرين . . فمثلا قد تتبنى إحدى الشركات سياسة عامة من شأنها « عدم مقاضاة عملائها أياً كانت الأحوال never suing a customer » والأخذ بهذه السياسة لا تحدد بالضبط ما الذى ينبغى عمله ؟ . . بل يترك أمر التنفيذ للمديرين يتصرفون فيه بالأسلوب الذى يمكنهم من تطبيق هذه السياسة . . وفى هذه الحالة مثلا قد يرى المديرون أن أفضل أسلوب لتطبيق هذه السياسة ، هو أن يتحروا بدقة عن العملاء قبل الدخول معهم فى أى نوع من أنواع المعاملات ، أو يأخذوا بأسلوب معين لتأكيد إنتظام الدفع . . إلى غير ذلك من الوسائل . . أى أن الأمر يوكل إلى عبقرية المديرين ingenuity of the managers .

وينبغى أن تتضمن الرقابة على السياسات ، تقرير ما إذا كانت السياسات المتعددة والتى تتعدد بقدر تعدد المستويات الموجودة فى الهيكل الإدارى ، تقرير ما إذا كانت هذه السياسات فى صالح الشركة أم لا . . ومدى تطبيق

هذه السياسات فعلا . . وتقرير مدى صلاحية السياسات يتطلب ضرورة تقييمها ، أما تقرير مدى تطبيقها فانه يرتبط بتوضيح هذه السياسات ومدى ملاءمتها وانسجامها مع نشاط مختلف الوحدات فى المشروع .

توصيل مفاهيم السياسات Communication of policy

أوضحنا من قبل أن التطبيق السليم للسياسات ، يرتبط ارتباطاً كبيراً بالتفهم الواضح لمختلف جوانبها . . من أجل ذلك ينبغى على المنشآت أن توجد أسلوباً فعالا لتوضيح وتوصيل كافة المعلومات التى تتعلق بالسياسات التى تأخذ بها . . ومما لا شك فيه أن الوضوح الفكرى للسياسات يتطلب من المديرين أن يبتعدوا عن الأسلوب التقليدى الذى كان متبعاً ، والذى ما زال متبعاً فى بعض الوحدات الصغيرة . . وهو « عدم كتابة السياسات استناداً إلى أن المدير ن قادرين على تذكر الظروف التى دفعت المنشآت إلى تقرير سياسات معينة . . أى أنهم يستندون إلى الذاكرة ! ! . . » أن مثل هذا الأسلوب إن جاز تطبيقه فى الوحدات الصغيرة ، فلا ينبغى إطلاقاً تطبيقه فى الوحدات الكبيرة ، خاصة وأن مجتمعنا الدولى المعاصر يشهد فى كثير من الأحيان تغيير فى المناصب القيادية الكبرى سواء فى الشركات أو غير ذلك من الأجهزة التى ترتبط بالخدمات ، الأمر الذى يتحتم معه أن تكون السياسات الإدارية دائماً مكتوبة . . ومفهومة . . وواضحة . . لأنها كما ذكرنا المرشد الأساسى لطريقة التفكير والعمل .

اكتشاف أخطاء السياسات Detecting policy failures

أوضحنا مدى ارتباط السياسات بتحقيق الأهداف ، الأمر الذى يتحتم معه دائماً مراجعة هذه السياسات لاكتشاف ما قد يكون فيها من أخطاء . . وأن اكتشاف هذه الأخطاء « يعتبر فى الدرجة الأولى من الأهمية » .

ويمكن اكتشاف الأخطاء عن طريق الوسائل الآتية :

(أ) عدد طلبات التعديل للسياسات :

Number of appeals for modifications

كثيراً ما يكون التابعين الذين على صلة وثيقة بحركة العمل الفعلية ، من أوائل الأشخاص الذين يشعرون بعدم ملاءمة السياسة المقررة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية فى مجالات عملهم ، فقد يلاحظون أن تطبيق سياسة معينة يترتب عليه السير فى إجراءات روتينية باهظة النفقات . . أو تحقيق خسائر فى المبيعات . . أو عدم الدقة فى تسعير المنتجات . . إلى غير ذلك ، الأمر الذى يدفعهم إلى التقدم بطلبات لتعديل هذه السياسات . . ويلاحظ أنه إذا كان عدد الطلبات التى يتقدم بها المرؤوسون قليلا ، فان ذلك يعتبر أمراً عادياً . . أما إذا تراوح عدد الطلبات بين الارتفاع والانخفاض ، فان هذا يعنى فشلا فى تطبيق السياسة .

(ب) وجود مظاهر للصراع القائم :

Existence of evidence of conflict

قد يكشف المسئولون أن تطبيق سياسة معينة ، يتعارض مع قواعد المجتمع ومفاهيمه السائدة . . كأن تكون سياسة الإعلان مثلا متعارضة مع تحرى جوانب الصدق التى تفرضها سياسة الحكومة فيما يتعلق بالإعلان ، وهذا يعنى أن سياسة الشركة تتعارض وتتصارع مع أهداف اجتماعية واسعة ، الأمر الذى يفرض على الشركة مراجعة هذا الخطأ فى السياسة ، وما قد يترتب على تطبيقها من نتائج .

(ح) تحول فى الوضع التنافسى :

Deteriorating competitive position

ينبغى على الشركة أن تتابع باستمرار التقارير التى تتعلق بأوضاع ومراكز المنافسين . . فاذا كانت الشركة صناعية مثلا ، فان عليها أن تتابع التقارير التى تتعلق بمنافسيها من الشركات الصناعية ذات النشاط الصناعى المماثل ، ووضع كل منافس من المنافسين فيما يتعلق بمركزه النسبى بالنسبة لحجم النشاط القائم . . فان المنافسة قد ترفع من المراكز النسبية لأحد هذه الشركات وقد تخفض من المراكز النسبية الأخرى . . كل هذه الأمور وغيرها ينبغى أن تكون موضع الدراسة المستمرة . . وحقيقة أن مثل هذه الدراسة قد لا تسفر عن أن السياسة التى تطبقها الشركة سياسة سيئة ، ولكنها قد تفيد فى التعرف على بعض جوانب أخرى . . أو ربما مع مزيد من البحث والتدقيق يتبين أن هناك أخطاء فى السياسة حيث أن الإطار العام للسياسة يسهم فى تكوين طبيعة خطط المشروع .

Framework of policy establishes the nature of plans.

الرقابة على السياسة Policy control

يمكن تحقيق الرقابة على السياسة بوسائل متعددة منها ما يلى :

(ا) من أهم هذه الوسائل التأكد من أن المديرين الذين سيراقبون السياسات ، قد قاموا بدور هام فى تكوينها .

" To make cartain that the managers who are to observe policies have an important part in their formulation ".

والسبب فى التأكيد على أهمية ذلك ، أن المشاركة أو الإسهام فى تكوين السياسات من قبل المديرين ، يولد عندهم المسئولية فى تحقيق نجاحها ، ومن منطق هذه المسئولية يتابعون بدقة مراحل التنفيذ وذلك للتأكد من أن التنفيذ يسير سيراً حسناً .

(ب) ينبغى أن تكون السياسة معلنة ، وذلك لأن إعلانها يمكن من التعرف على مختلف جوانبها، وبذلك يمكن مراقبة حسن تنفيذها .. هذا فضلا عن أن السياسات المكتوبة والمعلنة ، تعطى الدلائل على أنها بنيت على قرارات صائبة ، وتلزم المديرين بضرورة اتباعها ، وعدم انتهاكها . . ولو فرض وحدث أن أحد كبار المديرين قد قام بانتهاكها ، فانه سرعان ما يجد أحد معاونيه ينهونه إلى ذلك ، لأن الأمر لن يسلم من انتقاد زملائه له ، وكذلك انتقاد المرؤوسين .. بالإضافة إلى ما قد يتخذه الرئيس الأعلى من تصرفات لتصحيح الأوضاع النظامية .

disciplinary action of superiors

(ح) ومن بين الوسائل الهامة لاختبار دقة السياسات . . قياس النتائج التى يترتب على تنفيذها to measure their operation in terms of results فمثلا إذا كانت سياسة العلاقات الصناعية قائمة على أساس الاحتفاظ بالانسجام فى علاقات العمل بين الإدارة والعمال ، وتجنب الوقوع فى الخلافات ، فانه من أجل تحقيق مثل هذا الهدف ، ينبغى أولا دراسة ملفات الشكاوى والتظلمات Review of grievance files فان دراسة مثل هذه الملفات ستساعد على كشف كثير من النقاط التى تسهم فى وضع سياسة تمكن من تحقيق الهدف المطلوب .

(د) ينبغى تجنب الوقوع فى خطأ جمود السياسات . . أى عدم مرونتها، وذلك لأن النشاط الاقتصادى بوجه عام، والنشاط الصناعى بوجه خاص . . يتعرض لمتغيرات كثيرة.. الأمر الذى يتحتم معه مراجعة السياسات بصفة دورية . . وقد توجد بعض

المنشآت التى لا تتعرض لتغيير السياسات بصفة مستمرة ، وذلك كما هو الحال فى شركات التأمين ، والبنوك ، والمرافق العامة public utilities .. غير أنه من جانب آخر توجد شركات تتعرض لمنافسات حادة ، الأمر الذى يفرض عليها أن تستخدم ملكة الخلق والإبداع والابتكار لمقابلة هذه المنافسة ، وهذا يستتبعه بالضرورة تطوير وتغيير فى السياسات .. وكذلك فانه فى مجتمعنا الدولى ، توجد بعض المنشآت التى يرتبط نشاطها ارتباطاً وثيقاً بالأحداث السياسية ، مثل هذه المنشآت أيضاً تجد نفسها فى وضع يفرض عليها ضرورة مراجعة سياساتها فى ضوء هذه الأحداث .

الرقابة على الإجراءات Control over procedures

الإجراءات كما يعرفها « ر. ف. نيوشل R. F. Neuschel هى الوسيلة التى عن طريقها تتم الأعمال المتكررة فى دوائر الأعمال ، وتأخذ طريقها فى السير قدماً ، وتراقب ، وكذلك تتوقف عن الأداء .

" Means by which all repetitive business action is initiated, carried forward, controlled, and stopped ".

وفى الحقيقة ، إن الإجراءات هى التى تحدد : من ، وكيف ، ومتى يقوم الأفراد بالعمل ؟ .. ومن ثم فإن هذه الإجراءات إذا كانت قد صيغت بعناية ووضوح ، فانها تيسر على المسئول عن الإدارة التنفيذية ومستشاريه معرفة أفضل الأساليب التى يمكن عن طريقها تحقيق القيام بأوجه النشاط المتكرر بأعلى قدر من الفعالية ، وبما يتناسب أيضاً مع القيم الموضوعة والتى تتلاءم مع ظروف البيئة .. وتعتبر الإشارة هنا إلى القيم وظروف البيئة إشارة على جانب كبير من الأهمية ، نظراً لأن هناك بعض الضغوط الخارجية ، التى قد

يكون لها أثرها على المنشآت بحيث تسمح لنفسها بتبنى بعض أساليب غير اقتصادية Uneconomic practices . . كما هو الحال إذا ما وجدت ضغوط من قبل المنافسين . . أو من قبل مصلحة الضرائب . . أو الأجهزة المسئولة عن التفتيش على تطبيق المنشآت لقوانين العمل . . الخ .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الإدارة العلمية منذ نشأتها قد اعترفت بأهمية الإجراءات ، غير أنها حذرت من المغالاة فى نظم الإجراءات بحيث تصبح أداة من أدوات التعقيد ، أو طول الإجراءات ، فهنرى فايول مثلا حذر قائلا : أنه ينبغى على الإدارة أن تحارب ضد كثرة التعليمات ، والروتين ، وكثرة المنشورات التى تستهدف الرقابة » .

Flight against excess of regulations, red tape and paper control.

إن الإجراءات كأسلوب حسن تستخدمه الإدارة لتوضيح سير العمل ، قد تتعرض لمخاطر معينة ، كسوء الفهم ، أو سوء الاستخدام بحيث تصبح عبئاً ضاراً على الإدارة الحسنة .

deletrious to good management

بعض مشكلات الإجراءات Problems created by procedures

قد تتسبب الإجراءات فى كثير من المشكلات . . ومعظمها يرجع إلى ما يصاحب الأجراءات من تعقيد complexity ، أو إهمال obsolescence ، أو ازدواج duplication أو عدم مرونة . . وفيما يلى نوضح هذه النقاط فى إيجاز :

(ا) فالتعقيد غير المناسب ، قد يكون مرجعه إلى أخطاء فى الهيكل التنظيمى ، كعدم وضوح المسئوليات والسلطات ، أو المغالاة فى الأخذ بقاعدة المركزية ، أو التجاوز عن وحدة المقاييس فيما

يتعلق بالعمل الواحد ، أو الإسراف فى منح المكافآت للمرؤوسين الذين تتعاطف معهم الإدارة ، بغض النظر عن أن أعمالهم تتكافأ مع ما يقومون به من أعمال . . إلى غير ذلك من التصرفات التى تتنافى مع مبادىء التنظيم السليم . .

(ب) أما فيما يتعلق بالإهمال ، فقد يحدث فى بعض الأحوال أن تطرأ عمليات جديدة ، تتطلب ضرورة وضع إجراءات جديدة مناسبة لها ، غير أن العمل قد يسير دون وضع هذه الإجراءات ، وفى نفس الوقت يظل هناك فهم لدى القوى العاملة بسريان أساليب الإجراءات القديمة على العمليات الجديدة ، ثم يتضح عدم تناسبها ، فيحدث نوع من الارتباك فى العمل سببه الإهمال فى صيغة إجراءات جديدة ، أو عدم إلغاء الإجراءات القديمة إذا اتضح عدم صلاحيتها . . ومما لا شك فيه أن التغيير يعتبر قوة هامة فى جميع المشروعات تقريباً Change is an important force in nearly all enterprises ، وهناك حقيقة معروفة فى دوائر الأعمال ، وهى أن المنشآت أسست لتنمو وتزدهر ، ويترتب على نموها كبر أحجامها ، الأمر الذى يتحتم معه إجراء تغييرات تتناسب مع هذا النمو سواء فى العمالة . . أو فى الآلات . . أو الأسواق . . إلى غير ذلك من مقتضيات النمو والتوسع . . والذى ينبغى أن يصاحبه دائماً تعديل فى أساليب ومستويات التطبيق القائمة modification of a standard practice

(ح) وقد تحدث أخطاء فى الإجراءات نتيجة لوجود نوع من الازدواج أو التكرار ، كما هو الحال إذا ما أصر بعض المديرين على ضرورة الحصول على الأساليب الإجرائية والرقابية التى تتبع فى إدارات أخرى ، أو إذا أرسلوا يطلبون بالبريد بيانات معينة . . أو أنهم

نتيجة لعدم الثقة لا يلتزمون بالنظم الموضوعة فقط ، إنما يزيدون عليها بأن ينشئوا سجلات تتعلق بإداراتهم وأقسامهم اعتقاداً منهم أنها ستكون سنداً لهم عند الضرورة فى إثبات نقاط معينة ، قد تكون موضع خلاف فى المستقبل . . الخ .

(د) وقد تتسبب عدم المرونة فى إحداث كثير من الأخطاء ، وذلك لأن هناك بعض الظروف التى قد تطرأ ، ويتطلب مواجهتها نوعاً من المرونة فى الإجراءات ، كما هو الحال فى أوقات الأزمات ، فان المديرين يفضلون فى مثل هذه الأحوال تجاهل الإجراءات .. ويعتبر تصرفهم هذا عملا سليما فى أغلب الأوقات oftentimes ... it is sound business to do so . . كما وقد يحدث فى بعض الأحيان أن يجد رئيس مجلس الإدارة شركته فى وضع استراتيجى يتحتم معه أن يتخذ قراراً بالقيام بعمليات شراء أو بيع دون أن يتبع فى ذلك الأساليب الإجرائية المعتادة . . الأمر الذى ينبغى أن تسمح الإجراءات باتباعه ، لأنه يتعلق بكيان الشركة ومستقبلها ، ومستقبل العاملين فيها .

ويتطلب القيام بمقتضيات الرقابة على الإجراءات ، توافر الشرطان الآتيان :

الشرط الأول : ينبغى على المديرين والرؤساء فى أى مشروع من المشروعات أن يكون لديهم العزم والتصميم على أن تسير أعمال الشركة وفقاً للأساليب الإجرائية المقررة ، ويتطلب هذا أن يستخدموا سلطاتهم فى إلزام مرؤوسيهم باتباعها إلى أقصى حد ممكن .

الشرط الثانى : ينبغى توافر مواصفات معينة فى أولئك الذين يوكل

إليهم مهمة وضع وصياغة الإجراءات . ويمكن القول أنه نظراً لندرة من تتوافر فيهم هذه الصفات ، فان الشركات تعمل على استئجار هذه الخبرة من الخارج . . أما الشركات القادرة فغالباً ما تنشىء لنفسها جهازاً استشارياً للاجراءات .

ومما لا شك فيه أن إعداد كتيبات للاجراءات Procedure Manuals ، تتضمن شرحاً وافياً للاجراءات الرسمية المتبعة فى المشروع ، يعتبر من أفضل الأساليب التى تصلح لممارسة الرقابة الفعالة ، حيث يمكن دائماً الرجوع إليها فى حالة اختلاف وجهات النظر ، أو حدوث أى نوع من أنواع المنازعات التى تتعلق بالأساليب الإجرائية . وهذا لا يمنع إطلاقاً من مراجعة الإجراءات بصفة دورية للتأكد من ملاءمتها ، ومسايرتها للأوضاع ، وتطويرها إن اقتضت الظروف ذلك .

الرقابة على الأفراد Control of Personnel

يتعلق موضوع الرقابة على الأفراد بتنفيذ السياسات والاتفاقات التى يرتبط بها المشروع قبل موظفيه .

" The issues in the control of personnel relate to the fulfillement of the policies and agreements concerning the relationship of the enterprise to its employees ".

وكل مشروع من المشروعات له سياساته الخاصة به ، سواء أكانت هذه السياسات مكتوبة أو غير مكتوبة ، وتتضمن هذه السياسات نوع الأشخاص الذى ينوى المشروع استئجارهم ، وكذلك حفزهم على العمل ، والروح التى ينبغى أن تسود الاتفاقات التى تعقد . . وتستهدف وسائل الرقابة منع ما قد يحدث من انحرافات عن السياسات الموضوعة ، واتخاذ كافة الإجراءات لتصحيح هذه الانحرافات .

الحاجة إلى الرقابة The need for control

مما لا شك فيه ، أن جميع الشركات ترغب فى أن يكون لديها قوى وظيفية على أعلى درجة من الكفاءة والمهارة . . غير أننا ينبغى أن نأخذ فى الاعتبار أن رغبة الشركات شيء . . ووضع هذه الرغبة موضع التنفيذ شيء آخر . . وعلى أى حال فان هناك سؤالا دائماً يدور على الألسنة . . من هو الشخص الماهر ؟ . . ؟ what is a proficient person . . وللرد على هذا السؤال نستطيع أن نقول أنه أمكن فى حالات كثيرة قياس درجة المهارة التى يتمتع بها الكثيرون ، كما هو الحال عند تحديد درجة مهارة الكيمائيين ، والمهندسين ، والمحاسبين ، والذين يشغلون وظائف السكرتارية ، ومن يستخدمون الآلات الكاتبة . . إلى غير هؤلاء من المهن ، فقد أمكن تحديد درجة مهارتهم عن طريق التعرف على مواصفاتهم العلمية ، وطبيعة الخبرة التى اكتسبوها عن طريق الممارسة . . ومن ناحية أخرى هناك صعوبة فى تحديد درجة مهارة المحامين وأمناء المخازن والمديرين . . الأمر الذى يجعل ممارسة الوظيفة الرقابية على هذه المهن ومثيلاتها عملا فى غاية الصعوبة . . الأمر الذى جعل الكثيرين يقرروا أن مبدأ الصلاحية لشغل مختلف الوظائف لم يمكن الوصول إليه حتى الآن . validitions have not yet been made

ويمكن القول أن الرقابة على الأجور حققت نجاحاً ملحوظاً ، وذلك لأن مقاييس الرقابة بالنسبة للأجور تكون واضحة ومعروفة وميسرة وقابلة للقياس . . غير أن الأمر يختلف إذا كانت الحوافز غير اقتصادية . . فان الاعتراف بالمركز الاجتماعى ، والترقية ، والهيبة . . . . الاعتراف بهذه العوامل شيء . . ووضع سياسات تتضمن تنفيذ هذه العوامل شيء آخر .

" It is one thing to recognize such areas as status, promotion, and prestige and quite another to establish and implement policies with respect to them ".

وعلى أى حال ، لا يمكن غض النظر عن هذه العوامل ، والبعض يرى أن موضوع الحوافز كنسيج قطعة القماش ، بمعنى أن كافة العوامل ينبغى أن تؤخذ فى الاعتبار ، لأن تجاهل العوامل غير المادية ، سيؤدى إلى المبالغة فى الحوافز المادية . . الأمر الذى قد تصبح معه هذه الحوافز المادية فوق قدرة المنشآت .

الأساليب الفنية للرقابة Techniques of control

فى بعض المنشآت كالمنشآت الصناعية ، نجد أن المهندسين الصناعيين يستطيعون أن يقوموا بصياغة مختلف أنواع التقارير التى تحتاج إليها الإدارة من أجل الرقابة على النشاط الصناعى . . وهم عند كتابتهم لهذه التقارير يهتمون بصفة خاصة بتجميع وتحليل البيانات التى تحتاج إليها الإدارة من أجل الرقابة على الأفراد .

وفيما يتعلق بأشخاص المديرين ومهاراتهم . . فان الرقابة تهتم بما يأتى :

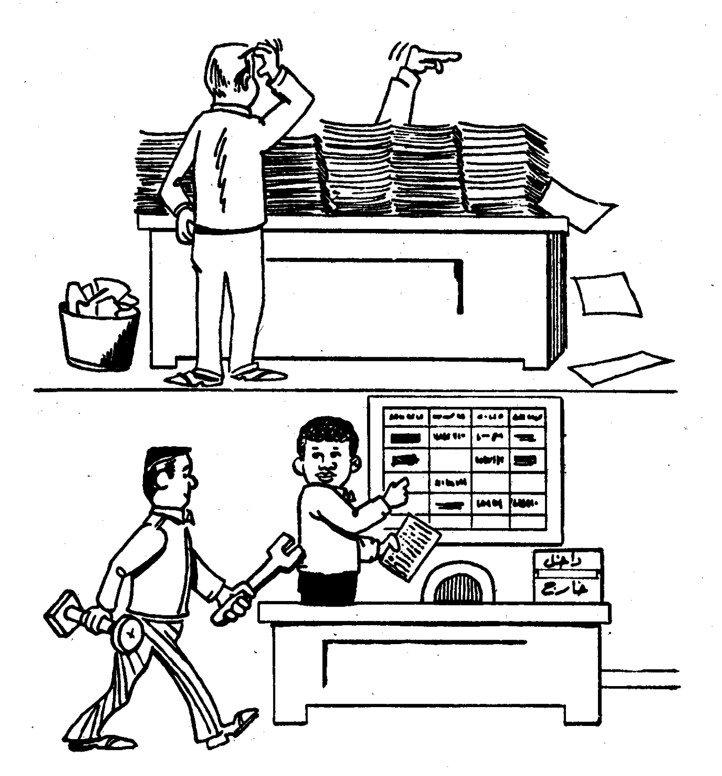
١ – كيف يمكن أن نعقد مقارنة بين شخصية المدير فى صورتها العادية . . وصورتها المثالية ؟

How does the individual manager compare with the ideal ?

٢ – هل الإجراءات المتبعة فيما يتعلق بالاختيار والتدريب يترتب عليها حصول المنشأة على نوعية عالية من الموظفين ؟

Does the selection and training procedure yield high-quality personnel ?

كما نرجو أن يكون واضحاً ، أنه لا يمكن تحقيق أى هدف جماعى إلا بانسجام نشاط القائد ، مع نشاط مرؤوسيه . . فان كثيراً من علماء التنظيم والإدارة يرون ضرورة تحالف هذا الثالوث . . القائد والأتباع والهدف . . وأن العلاقات المثالية بينهم تعنى تحقيق الانسجام التام .



إن الادارة الناجحة لا تلجأ إلى تركيز السلطات إلى الدرجة التي يجد المديرون أنفسهم معها غارقين بين الأضابير والملفات التي تنتظر « تأشيراتهم » لتصريف الأمور ، انهم لن يستطيعوا مع ذلك أن يقوموا بأى عمل رقابى كامل !! . .

أن مهمة المدير بالدرجة الأولى إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين ، ومن الجوانب الهامة فى تحقيق ذلك قدرته الارشادية والتعليمية عن طريق وسائل الاتصال التى تؤدى إلى الفهم والوضوح والتماسك .. « والتماسك الشديد بين القائد والأتباع يؤدى إلى تحقيق الهدف » . . والعلاقات المثالية بين هذا الثالوث تعنى الانسجام التام .

والتساؤل الآن كما هو واضح يتجه نحو معرفة المقاييس التي يمكن عن طريقها التعرف على شخصية المدير الماهر . . أو بمعنى أوضح المدير في صورته المثالية . . وفي الحقيقة ، فانه لا توجد مقاييس يمكن عن طريقها التعرف على المدير في صورته المثالية ، لأن هذا يعتبر مسألة موضوعية بالدرجة الأولى . . ومن أجل ذلك اتجه التفكير الإداري إلى إيجاد قائمة أو مجموعة من العوامل ، افترض أن توافرها يكون له تأثير إيجابي على الطريقة التي يؤدي بها المدير وظيفته . . فمثلا يرى الفكر الاداري أن من عوامل نجاح جميع المستويات الا دارية في الهيكل التنظيمي ، صفات الذكاء والقيادة ، والقدرة على الاتصال بالمرؤوسين لتوضيح الأمور لهم ، وحفزهم على العمل لتحقيق أهداف المشروع ، والمنهج العلمي ، والتقدير السليم للأمور ، والأهتمام بالجوانب الانسانية .

كما وينبغي أن يكون واضحاً أنه يكاد يكون هناك إجماع على ضرورة الاهتمام بمواضيع الاختيار والتعيين لما لهما من أهمية كبرى على نوعية القوى الوظيفية التي سترتبط بالمشروع ، ويفترض انها ستصل في المستقبل إلى أعلى المراكز فيه ، وبرامج التنمية الادارية إذا أحسن إعدادها ، فانها تسهم إلى حد كبير في تنمية مهارات القوى الوظيفية ، بحيث يمكن أن ينبثق منها من يصلح لشغل الوظائف الرئاسية أو القيادية .

إن الشركات في مجتمعنا الدولي المعاصر ، تهتم اهتماماً كبيراً بتطوير سياسة التعيين والتقييم والاختيار والترقية بالنسبة للمرشحين من أجل التقدم الإداري ، مستهدفة من وراء ذلك اتخاذ خطوات كبرى نحو التجاوب مع متطلبات البيئة العصرية الحديثة ، وهي من أجل ذلك تشترط ضرورة تقييم هؤلاء الذين يرقون إلى المراكز الرئاسية أو القيادية ، وتضع قواعد ومبادئ لهذا التقييم ، وينبغي أن يتوافر فيمن يشغلون هذه المراكز جميع المواصفات المطلوبة ، وبذلك يضمنون إلى حد ما التقليل من المخاطر التي تنجم عن سوء الإختيار .

إننا نوجه النظر إلى ما يقوله عالم الإدارة الكبير « ب. ف. دركر » . . إن المنشأة التي لا تستطيع أن تخرج كبار مديريها ، فإن أمرها سينتهي إلى الفناء » .

" The social objective can be achieved only by the concreted activity of leader and followers : Thus, the ideal relationship among the members of this trinity is one of complete harmony ".

ومن أجل خلق نوع من الرقابات الحافزة Motivational controls اتجهت الجهود نحو تبنى سياسات يؤخذ فى الاعتبار عند وضعها الحوافز كعنصر أساسى لتحقيق إنتاجية عالية عند الأشخاص ، مع ملاحظة أن وضع مثل هذه السياسات ليس بالأمر السهل . . وفى كثير من الأحوال عندما تتجه الجهود نحو وضع مثل هذه السياسات نجد أن المديرين يثيرون بعض المواضيع كنوع من الحوافز ، مثل ما توفره الشركة لموظفيها من أمان واطمئنان عند التقاعد . . أو مقدار الهيبة أو الاحترام الذى ينبغى أن يتمتع بها المديرون . . إلى غير ذلك من عوامل .

من أجل ذلك ، فان البعض يرى أن هناك حاجة إلى وضع سياسات تتبنى هذه القيم وهذه المعانى ، ومن بين هذه السياسات ما يأتى :

١ ـ سياسات لتنمية المديرين ، والاحتفاظ بالمديرين المهرة .

Policies to develop and hold skilled managers.

٢ ـ سياسات تعترف بالمرؤوسين وتنميتهم الإدارية طبقاً للأهداف المقررة .

Policies to recognize and promote subordinates in accordance with objectives standards.

٣ ـ سياسات لتحسين المراكز الاجتماعية وهيبة المرؤوسين .

Policies to improve the status and prestige of subordinates.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك إجماع على أن المشروعات إذا كانت ترغب حقاً وصدقاً فى تحقيق أهدافها ، فينبغى عليها أن تصل أولا إلى تحقيق الإدارة الجيدة good management ، وتحقيق الإدارة

الجيدة فى المشروعات يتطلب منها أن تتبنى أساليب فعالة للاختيار والتدريب . . وذلك حتى تشغل جميع المراكز الإدارية بالأشخاص المهرة والأكفاء . . وتبنى برنامج هذا طبيعته ، يقع بالدرجة الأولى على عاتق الرؤساء فى المراكز العليا ، فان واجبهم يفرض عليهم أن ينظروا فى مصالح معاونيهم . . وليكن واضحاً أن الموظفين حينما يشعرون أن رؤسائهم يرعون مصالحهم ويلمسون ذلك فى جوانب متعددة . . كالأجر . . والترقية . . والحصول على مزيد من المزايا — وكذلك أساليب لتحسين هيبتهم الشخصية . . كل هذا يؤدى بالمرؤوسين إلى أن يتعاونوا . . ويوجهوا طاقاتهم الإنتاجية نحو تحقيق أهداف المشروع .

الرقابة على العلاقات الخارجية Control Over External Relations

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه لا يوجد فى ظل مجتمعنا الدولى المعاصر ، أى مشروع من المشروعات يستطيع أن يقوم بنشاطه كاملا مستقلا تماماً وفقاً لقاعدة الاكتفاء الذاتى . . بل غالباً ما يكون لعدد من موظفيه صلات دائمة مع أشخاص عديدين خارج المشروع . . ومثل هذه الصلات العديدة تعتبر شيئاً عادياً ، حيث يوجد فى كل مشروع فئات متعددة . . فيوجد فيه المالكين . . والمديرين . . وصانعى المنتجات . . وبائعى المنتجات . . الخ . . إلى غير هؤلاء ، وهم جميعاً عليهم أن يعملوا وفقاً لتعليمات الدولة الرسمية . . هذا بالإضافة إلى أن الكثيرين منهم يقومون بدور إيجابى فى الإسهام فى النشاط الاجتماعى الذى يتعلق بشئون المجتمع الذى يعيشون فيه .

ويلاحظ أن المشروع بأسره له صالح كبير فى الأسلوب الذى تتم به هذه الصلات . . « فسمعته التجارية تعتمد إلى حد كبير على طبيعة هذه الصلات التى تتم » .

" Its business reputation depends in large part upon the nature of the contacts made ".

من أجل ذلك ، فان الشركات تهتم جداً بطبيعة هذه الصلات ، ونادراً ما تحدث أن تتجاهل إحدى الشركات طبيعية هذه الصلات ، لأن تجاهلها هذا يجعلها فى وضع يصعب عليها فيه أن تحافظ على مصالحها . . وبالتالى مصالح مستخدميها . . ونتيجة لذلك ، فان هناك أمراً شائعاً بين الشركات . . هو ضرورة وضع سياسات وإجراءات تحكم علاقات موظفيها الخارجية .

" It is most common for enterprises to adopt policies and procedures that will govern their external personal relations ".

الرقابة على العلاقات مع مصادر الشراء :

Control Over Buying Relationships

إن السياسات الموضوعة من أجل الشراء ، ينبغى أن تقترن بأساليب إجرائية تحكم بدقة العلاقات الخارجية بين القوى الوظيفية المتخصصة المسئولة فى المشروع ، وبين الأشخاص الخارجين الذين يمثلون مصادر الإنتاج التى يتعامل معها المشروع . . إن هذا التعامل له ارتباط كبير بسمعة الشركة . . فاذا كان هناك تعامل عادل مع الموردين . . وإذا كانت هناك رغبة صادقة فى مقابلة مندوبى البيع . . أو كانت هناك مثلا معارضة لأسلوب الجرد . . أو فى أسلوب إدارة الشكاوى . . إن كل هذا ينبغى التعرف عليه .. ينبغى التعرف على كل الآراء والشكاوى...«أن كل صوت فى عملية الشراء يمكن أن يكون له أثره على سمعة الشركة» .

" Every voice in the buying process can affect the reputation of the firm ".

من أجل ذلك ، فانه أمر ضرورى أن يتأكد الرؤساء ، من أن سياسات الشراء ، والأساليب الإجرائية التى تقترن بها قد وضعت فعلا موضع

التنفيذ ، وينبغى أن تكون فى غاية من الدقة والإحكام ، وينبغى أيضاً أن تكون واضحة ومفهومة . . وبالتالى منفذة على أفضل وجه ممكن .

الرقابة على العلاقات مع العملاء Control over customer relationships

تضع الشركات سياسات خاصة تتعلق بعلاقاتها مع العملاء . . وتتأثر هذه السياسات بتقدير الشركات لما ينبغى الأخذ به من أجل إرضاء عملائها الذين سيقبلون على منتجاتها . . وقد توجد بعض الشركات التى تجد نفسها فى وضع يسمح لها بأن لا تهتم بوضع سياسة تتعلق بارضاء العملاء ، وذلك نظراً لأنها من شركات الاحتكار . . أى لا يوجد من ينافسها فى السلع التى تبيعها للمستهلكين ، غير أن هذا يعتبر خطأ . .

وفى الحقيقة إنه يكاد يكون من النادر وجود مثل هذه الشركات . . لأن منشآت الأعمال لها أخلاقياتها التى تستند إلى العلاقات الإنسانية ، وتعطى للمستهلك كل التقدير والاحترام . . فهو أولا وقبل كل شىء أساس وجودها ، ومصدر نموها . . وإذا كانت المنشأة التى يتعامل معها الجمهور من منشآت المنافع العامة Public utility ، فانها قد تعتمد على رضاء العميل من أجل أن يدعم طلباتها لدى التنظيمات التشريعية ، حتى تخصص لها مزيداً من الأموال تعينها على زيادة خدماتها

وجميع هذه المنشآت تدرب موظفيها ، بالأسلوب الذى تتأكد معه من قدرتهم على أن يتركوا انطباعاً طيباً لدى العملاء good impression on customers وعلى قدر قدرتهم على إدارة الشكاوى بالعدل الذى يقترن بالاحترام ، وعلى السرعة فى تأدية الخدمات مع التأكد من الكفاءة التى تؤدى بها هذه الخدمات ، وعلى منح العملاء مزايا سواء فيما يتعلق بالأسعار أو النوع كلما أمكن ذلك .

الرقابة على العلاقات مع الهيئات الحكومية :

Control over governement relationships

لكل مشروع من المشروعات فى أى مجتمع من المجتمعات علاقات عديدة مع كثير من الهيئات والأجهزة الحكومية . . « ولعل أكثر هذه الصلات شيوعاً ، هى صلة إطاعة القانون » .

"The most common, involve obeing the law".

فالقانون ينظم علاقات العمل فى المشروع ، والقوانين تنظم علاقات المشروع مع مختلف أجهزة الدولة التى تشرف كل منها على جانب معين يرتبط بتخصصها . . فمصلحة الضرائب تتأكد من وجود دفاتر منتظمة تثبت حقيقة العمليات . . ومكاتب العمل تتأكد من تطبيق قوانين العمل . . ومصلحة التأمينات تتأكد من سلامة تطبيق قانون التأمينات بالنسبة لجميع القوى العاملة فى المشروع . . ومكاتب وزارة الصحة تتأكد من ضرورة توافر الشروط الصحية . . ووزارة الصناعة تتأكد من توافر المواصفات القياسية فيما يتعلق بالسلع المنتجة . . ووزارة الداخلية تتأكد من توافر الموصفات التى تتعلق بالأمن الخارجى والداخلى كما هو الحال فى البنوك . . إلى غير ذلك من العلاقات التى توجد بين المشروع والدولة والتى تنظمها مختلف القوانين .

وينبغى أن يكون واضحاً أن علاقات المشروع مع الدولة لا تقتصر على طاعة القوانين . . بل أنها تمتد أيضاً إلى التعامل فى أنواع من السلع ، فان القطاع العام فى مصر مثلا المفروض فيه أنه يقود النشاط الاقتصادى فى كافة المجالات ، الأمر الذى يستلزم تعامل كثير من شركات القطاع العام مع بعضها وكذلك تعامل شركات القطاع العام مع غيرها من الوحدات التجارية التى تحتاج إلى شراء مستلزماتها منها وفقاً لأساليب وإجراءات تتدخل فيها وزارة التموين بالتنظيم فى بعض أنواع السلع ، ووزارة الصناعة فى سلع أخرى ، ووزارة الزراعة فيما يتعلق بالمحاصيل الزراعية . . الخ . هذا بالإضافة إلى

العطاءات التى تطرحها مختلف الوزارات على الشركات ، مما يدفع بعض الشركات إلى الحصول على العطاءات والتعاقدات الحكومية . . فى مثل هذه الأوضاع المتشابكة تكون الشركة حساسة بالنسبة لطبيعة العلاقات بين موظفيها وموظفى الهيئات الحكومية .

" In this complex of situations the individual firm is sensitive to the nature of the relationships between its personnel and those of the governmental bodies ".

ومن أجل تنظيم العلاقة بين الشركة والهيئات الحكومية ، نرى أن الشركات تتبنى سياسة من شأنها ضرورة الاستجابة الفورية لقوانين الدولة وتعليماتها . . وتراقب الشركات موظفيها عن طريق قصر التعامل مع الأجهزة الحكومية على كبار الموظفين المعتمدين فى هذا الخصوص ، والذين تثق الشركات فى نزاهتهم وسلامة أحكامهم .

الرقابة على العلاقات التى لا تتصل بالعمل :

Control over nonbusiness relationships

يضع المسئولون عن أى مشروع من المشروعات ، حسن سمعة المشروع ورعاية مصالحه فى الدرجة الأولى من عنايتهم واهتمامهم ، وهم من أجل تحقيق هذا الهدف يلجأون إلى أساليب متعددة يرون من وجهة نظرهم أنها تسهم فى تحقيق هذه الأهداف . . « فكثيراً من الشركات وجدت أنه ينبغى أن تفرض رقابة على خطب موظفيها ، وكذلك مختلف أوجه نشاطهم العام » .

" Many enterprises have found it nessesary to centra lize the control over the public utterances and the pub'ic activites of employees ".

وتمارس الرقابة على خطب الموظفين عن طريق تكوين لجنة خاصة ، غالباً ما تكون منبثقة عن إدارة العلاقات العامة ، ويدخل فى نطاق مهمة هذه اللجان تلقى الطلبات التى يوضح فيها الموظفون المناسبات التى ارتبطوا فيها بالقاء خطب أو أحاديث ، مع إيضاح الظروف التى تناسبها ، مع « مسودة » للخطب أو الأحاديث التى سيلقونها ، وتكون مهمة اللجنة الخاصة مراجعة هذه « المسودات » فى ضوء أهداف المشروع والتى منها خلق رأى عام لصالحه .

أما فيما يتعلق بالموظفين وإسهامهم فى النشاط العام ، فان الشركات تطلب منهم الحصول منها على إذن خاص قبل ممارسة النشاط الذى يرغب الموظفون فى الإنضمام إليه . . وقد تبين أن عدداً كبيراً جداً من المنشآت يشعر بحساسية بالغة إزاء أحاديث الموظفين وتصرفاتهم فى الحياة العامة .

" Large-scale firms feel particularly sensitive to what its employees say and do in public ".

ومرجع هذه الحساسية ، إلى أن بعض الموظفين قد يتورطون فى أحاديثهم وفى مختلف أوجه نشاطهم بالادلاء بمعلومات قد تكون سرية من وجهة نظر الشركة They may divulge secret information أو قد يستخدموا فى نشاط سياسى ، أو قد تشغلهم المواعيد التى يلتزمون بها قبل الهيئات العامة عن أداء واجباتهم .

" be distracted from their duties with apointements to public bodies ".

من أجل ذلك ، تكتل أسرة المشروع بأسره نشاطها : أصحاب المشروع ، ومديريه ، وموظفيه ... من أجل الإسهام فى « حسن سمعة المشروع » ، والتى

يطلق عليها فى الخارج " good will " . . والتى تعنى بالمصطلحات التجارية « شهرة المحل » . . هذه الشهرة ترجع إلى عديد من الجهود التى تبذلها أسرة المشروع بأسره ، وتكون خلاصتها ثقة الدولة والمجتمع فى المشروع ، وفوق كل ذلك ثقة أفراد أسرة المشروع ككل فى بنائها التنظيمى والادارى.. ثقة بعضها ببعض . . ثقة العمال فى مديريهم .. وثقة المديرين فى عمالهم . . بحيث يتضافر الجميع من أجل تنفيذ الأوامر والتعليمات والقرارات التى تصدر من أجل صالح المشروع ، ويتنافسون فيما بينهم من أجل حسن تنفيذه .

أن أسرة المشروع يصل بها الحد إلى مثل هذا التوفيق ، لأنها تعرف جيداً أن كل كلمة تقال . . وكل تصرف يحدث . . وعلى وجه الخصوص إذا كان على غير مستوى المسئولية التى تستشعرها الأسرة جميعاً قبل نفسها ، وحسن سمعتها . . ستكون نتيجته الضرر بالشركة وموظفيها . إن كثيراً من الشركات فى الخارج وصل بها الحد إلى أن « حسن السمعة » صار أصلا من أصولها ، له قيمته التى تقدر فى الأسواق . . وقد تصل هذه القيمة إلى مئات الآلاف من الجنيهات . . بل أن القيمة تتعدى فى بعض الشركات ذلك الرقم ! ! .. وتصل الشركات إلى هذا الرقم من حسن السمعة نتيجة للعرق والكفاح والعمل العلمى المنظم ، والإقبال الجاد من قبل الموظفين ، وتكون نتيجته هذه الثمرة الطيبة ، حسن السمعة والفوائض الغزيرة التى ينعمون جميعاً من فيض خيراتها وحسن ثمارها . . ومن هنا تكون الحساسية البالغة لأى كلمة تقال أو تصرف قد يضر بحصيلة هذا الكفاح . . ومن أجل كل هذا ترتضى أسرة المشروع بكامل أفرادها ما قد يتوهمه البعض من أنه نوعاً من القيود . . بينما أفراد أسرة المشروع جميعاً يعتبرونه نوعاً من حسن التنظيم ، من أجل مستقبل المشروع ، الذى هو فى واقع الأمر مستقبلهم ، وترتبط به آمالهم فى حياة أفضل على مر السنين .

غير أن هناك من يؤكد أن أفضل أسلوب لتحقيق حسن السمعة ، هو حسن الاختيار . . فان الشركة تعطى لنفسها فى المدى الطويل أفضل الخدمات إذا أحسنت اختيار مسئوليها التنفيذين وأحسنت تدريبهم ، ثم بعد هذا تعتمد عليهم فى المراقبة والحفاظ على السمعة الطيبة للمنشأة .

"A firm will be better served in the long run if it selects and trains its executives properly and then relies upon them in guard closely the good reputation of the firm".

أنواع أخرى من الرقابة :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أن الوظيفة الرقابية تمارس على مختلف أوجه النشاط الإنسانى والمادى فى المشروع ، وأنها تستهدف بالدرجة الأولى الحد من أوجه الإسراف والضياع ، وهى فى هذا تلتزم بالخطط والمقاييس الموضوعة . . وقد أوضحنا من قبل بعض الأدوات التى تستخدم فى الرقابة ، كما أوضحنا بعض أنواع الرقابات . . ويهمنا أن نوضح أن هناك أنواعاً متعددة أخرى من الرقابات ، نوجز بعضها على سبيل الإرشاد .

(أ) الرقابة على البحوث والتنمية :

Control of research and development

يمكن القول أن برامج البحوث والتنمية ، قد اتسعت فى السنوات الأخيرة إلى درجة كبيرة ، وهى تتميز بخصائص غير عادية بحيث تتطلب عناية خاصة.

It has unusual characteristics that require particular attention

والسبب فى ذلك يرجع إلى أن الرقابة على البحوث والتنمية تختلف عن الرقابة على أوجه النشاط الأخرى فيما يأتى :

١ - الرقابة على البحوث تعنى الرقابة على نوع معين من الأشخاص، وذلك لأن الذين يقومون بهذه البحوث يتميزون بنوعية خاصة من حيث التدريب ، والأساليب الفنية لبلوغ الأهداف ، ولعل الفرق يكون واضحاً لو أردنا أن نقارن مثلا بين رئيس للعمال ، وأحد علماء الطبيعة .

٢ - أن البيانات والمعلومات التى تؤدى إلى تخطيط برنامج للبحوث والتنمية تعتمد إلى حد كبير على تقديرات شخصية أكثر منها أحكام موضوعية
subjective judgements rather than objective

من أجل ذلك ، يرى الأستاذ « ر. ن. أنتونى » R. N. Anthony أن بحوث التنمية تخضع لمبدأين متناقضين : أولهما - أن الباحثين ينبغى أن تكون لهم حرية العمل.. وثانيهما..أن الإدارة ينبغى أن تمارس حقها فى الإدارة .

(1) Research workers must have freedom and,
(2) Management must manage.

ولعل مرجع الصعوبة فيما يتعلق بالرقابة على البحوث والتنمية ، أن الإدارة تريد أن تتأكد من أن الجهد الذى تبذله الكفاءات القادرة ، إنما يبذل بطريقة اقتصادية ، وأن الجهد الذى تبذله هذه الكفاءات ، هو مقصور فعلا على البحوث ، ولا يوجه إلى أى نوع آخر من النشاط .

(ب) الرقابة على خط الإنتاج : Control over product line

نعنى بالرقابة على خط الإنتاج هنا ، المنتجات التى تبيعها الشركة products offered for sale by the firm . . وذلك للتأكد من أن هذا الإنتاج يتم وفقاً لرغبات المستهلكين ، ووفقاً لأحدث الأساليب التى تحقق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية أى مسايرة المتغيرات العصرية التى تيسر الكفاءة الإنتاجية . .

ومما لا شك فيه أن الشركة التى لا تراعى ذلك تجد نفسها فى وضع غير متكافىء مع منافسيها . . لأنها ستجد نفسها تتبع أساليب باهظة التكاليف . . سواء فيما يتعلق بالتصنيع . . أو الإدارة . . أو البيع . . الخ . . هذا بالإضافة إلى أن إنتاجها قد يصبح ذو طبيعة مختلطة . . أى « مزيج من كل نوع goods of a hodgepodge nature »

إن الاختيار المنطقى لنوع السلع الذى تتعامل فيه الشركة يعتبر على جانب كبير من الأهمية فى تحقيق الاستخدام الأمثل للعمالة وللآلات ، بما يمكن المنشأة من تحقيق الكفاءة والتوسع . . وقد يكون من المفيد أن نشير فى هذا المجال إلى البحث القيم الذى أجراه « جويل دين Joel Dean » فى عام ١٩٥٠ على مائتين من الشركات الصناعية التى تتعامل فى السلع المعبأة packaged-goods ، فقد تبين له أن ٢٠ ٪ فقط من المنتجات الجديدة التى غمرت الأسواق هى التى حققت أرباح . . الأمر الذى يعكس الحاجة إلى مزيج من الدراسات العلمية المتقدمة التى تتضمن بحوث السوق ، واختبار أثر إنتاج السلع على المستهلكين ، والمصادر المالية المناسبة ، والإصرار على المداومة فى إجراء هذه البحوث .

" It reflected the need for a rich mixture of market research, product testing, adequate financial resources, and persistance ".

ومما لا شك فيه أن أى مشروع من المشروعات يستهدف تحقيق الربح العادل من وراء إنتاجه ، ومبيعاته . . وحتى تتأكد المشروعات من ذلك ، فينبغى أن تكون لديها بحوث ودراسات قائمة على أسس علمية تحدد لها القدر من المبيعات الذى ستحققه ، وقد تقدمت أساليب البحث العلمى بحيث يمكنها أن تحدد على وجه التقريب مثل هذا الرقم . . ويوجد الآن مكاتب متخصصة يشرف

عليها خبرات عالية متخصصة ، تقوم بمختلف أنواع البحوث والدراسات التى تتعلق بوجه عام : بتصميم السلع الجديدة .. وتقدير كمية الطلب على هذه السلع ، واكتشاف ما يمكن إدخاله من تحسينات على السلع المنتجة ، ودراسة سلع المنشأة بين السلع المنافسة ، ومتابعة طرق البيع ، وسياسات التسويق ، ودراسة ظروف المنافسة بوجه عام ، وتحديد الأسواق المربحة ، وفحص تكاليف التسويق ، ودراسة وسائل الترويج .. إلى غير ذلك من الدراسات التسويقية ذات الأهمية .

(ح) الرقابة بالاستثناء Control by exception

يرى البعض أنه يمكن تحقيق كفاءة الرقابة ، عن طريق إعطاء عناية بالدرجة الأولى ، إلى الاستثناءات .

Efficiency in control requires that attention be given primarily to — exceptions.

والرقابة بالاستثناء ، ترتبط أساساً بمبدأ وضع مقاييس موضوعية دقيقة ملائمة ، تتصف بالفاعلية والكفاءة !

Principle of standards : Effective and efficient control requires objective, accurate, and suitable standard.

أى أن كل خطة من الخطط عند وضعها موضع التنفيذ ، ينبغى أن تتضمن مقاييس سهلة الفهم ، وسهلة التطبيق ، وعلى هذا الأساس ، فانه يسهل تقييم إنجاز الأعمال التى تمت وفقاً للمقاييس المقررة السابق وضعها ، وبالتالى معرفة انحرافات التنفيذ عن تحقيق تلك الأهداف .

من أجل ذلك ، فانه وفقاً لمبدأ الرقابة بالاستثناء ، فانه ينبغى على جميع المستويات الإدارية فى المشروع أن تضع مقاييس للأداء يمكن عن طريقها للقوى العاملة فى المشروع أن تتعرف على الأسلوب السليم للأداء ، وأن تتفهم جيداً حقيقة الأهداف ،

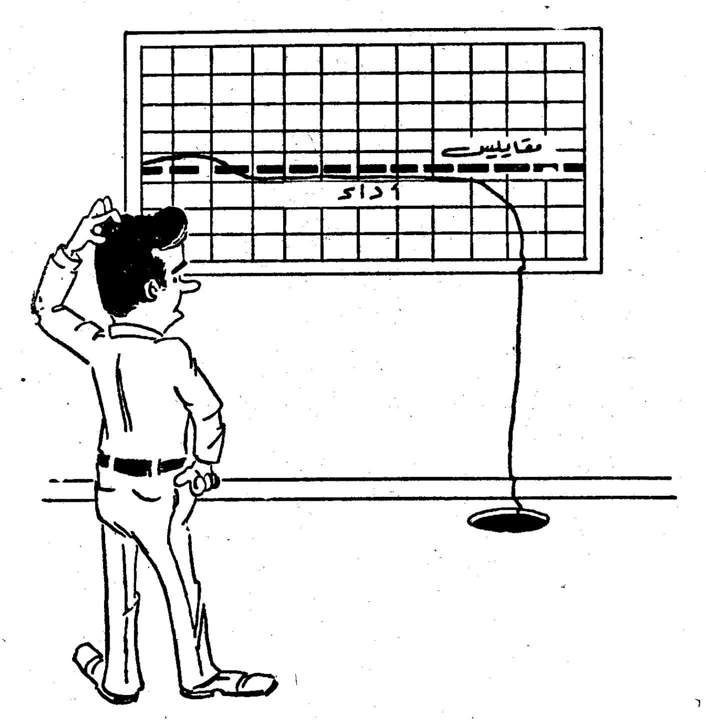
والأسلوب الأمثل لقياس نتائج الأداء فى كل مجال من مجالات
نشاط المشروع ، وبذلك يمكن مقارنة ما تم ، بالمقاييس المقررة ،
أو معدلات الإنجاز المستهدفة . . ثم معرفة الانحرافات التى تمت
عن هذه المقاييس أو المعدلات . . هذه الانحرافات هى التى
تكون موضوع عناية واهتمام الإدارة ، لأنها تتعرف على أسبابها ،
ثم تقوم بتحليلها ، ثم اتخاذ الأساليب اللازمة لتحسين الأداء بما
يرفع من كفاءة العاملين ، أو اتخاذ القرارات المناسبة فى فى ضوء
ما تسفر عنه التحليلات لتصحيح الأوضاع .

ويمكن القول بأن « هنرى فايول » يعتبر من الأوائل الذين نادوا بتطبيق الرقابة عن طريق الاستثناء ، حيث يقول : « ينبغى على المدير إذا كان يستهدف تحقيق الكفاية أن يقصر اهتمامه فقط على مدلول الانحرافات فى المواقف ، وعلى وجه الخصوص الجيد أو السيء منها .

In the interest of efficiency, the manager should concern himself only with significant deviations, the especially good or the especially bad situations.

ولعل من الأهمية بمكان قبل أن نختتم هذا البحث الموجز
فى موضوع الرقابة . . أن نؤكد أنه لا أهمية للرقابة ، إلا إذا
استفدنا من الانحرافات التى تكتشفها ، ثم إجراء الدراسات
التحليلية التى تفسر هذه الانحرافات ، ثم اتخاذ الخطوات اللازمة
لتصحيح هذه الانحرافات ، ثم متابعة تنفيذ ما اتخذ من إجراءات
تصحيحية . . وإلا فان كل الجهود التى بذلت من أجل الرقابة
تعتبر ضياعاً فى ضياع . . وتبديداً لوقت المديرين ! . .

Control is a wasteful use of managerial and staff time unless it is followed by action.



يقع على عاتق المستويات الإدارية المختلفة فى جميع أنواع المشروعات مهمة الرقابة على الأداء . . وفى المشروع الصناعى مثلا ، ينبغى على المستويات الإدارية المختلفة ، أن تراقب الأداء فى الخطوط التشغيلية والانتاجية المتعددة فى المشروع . . عليها أن تسجل الأرقام الفعلية للأداء . . ومقارنة هذه الأرقام بالمقاييس المقررة . . وتلخيص النتائج فى خرائط بيانية . . ثم اكتشاف الانحرافات وتسجيلها فى خانات خاصة بها . . ثم معرفة أسبابها . . ثم تحليلها . . ثم إتخاذ قرارات بشأن تصحيحها . . ثم متابعة تنفيذها .

إن تصرفات المديرين من أجل التصحيح تتم بأساليب متعددة . . منها إعادة رسم الخطط . . أو وضع خطط إضافية . . أو إعادة التنظيم . . أو إجراء بعض التنقلات بين المرؤوسين . . أو تدريب القوى العاملة على الأسلوب الأمثل لأداء الأعمال . . أو ممارسة الوظيفة التوجيهية من حيث التأكد من أن القوى العاملة تكون متفهمة تماماً للمهمة التى تقوم بها . . ولعل هذا يوضح لنا ، أن الرقابة كوظيفة متداخلة كما أوضحنا ذلك من قبل ، تتطلب فى نفس الوقت ضرورة ممارسة المديرين لكافة وظائفهم الإدارية ، من تخطيط . . وتنظيم . . وتعيين وملاءمة للقوى العاملة . . وتوجيه ورقابة . . وتنسيق .

No one can effectively manage who cannot undertake the functions of planning, organizing, staffing, directing controlling and coordinating.

أدوات التنظيم و أساليبه ومبادئه

Tools, Techniques and Principles of Organization

لعل من الأهمية بمكان قبل أن نختم بحثنا عن العناصر الواجب توافرها فى التنظيم الجيد للمشروعات ، وما أطلقنا عليه « اعتبارات ضرورية لتحقيق التنظيم الفعال » أن نوضح أن هناك أدوات وأساليب متعددة يستخدمها خبراء التنظيم والإدارة ، لتحقيق الفعالية والكفاءة فى تنظيم المشروعات ، ومن أهم هذه الأدوات والأساليب ما يأتى :

(أ) السجلات Records

تؤدى السجلات خدمات متعددة لتحقيق أهداف المنشآت . . ويلاحظ أن مثل هذا المفهوم لم يكن سائداً لدى المديرين الممارسين الذين يتحملون مسئوليات تنظيمية من قبل . . وينبغى الاهتمام بحفظ السجلات ، لأنها فضلا عن أنها تعطينا صورة تاريخية لحياة المنشأة وتطورها ، إلا أنها تفيد أيضاً عند إحداث تغييرات أساسية فى التنظيم حيث يتتبع الخبراء التغييرات الأساسية التى حدثت فى الماضى ، وغالباً ما يرجعون إلى فترة تتراوح مدتها من خمسة إلى عشرة سنوات ، ويستفيدون من البيانات والإحصاءات المستخرجة من هذه السجلات فى معرفة الأخطاء وتتبع الأسباب التى أدت إلى وقوعها . . كما تستفيد المنشآت من البيانات المستخرجة من هذه السجلات فى التحليل العلمى عند إجراء الدراسات المقارنة لمعرفة نتائج العمليات ، كالدراسات التى يجريها أعضاء مجلس الإدارة عن نتائج العمليات السنوية مقارنة بالسنة السابقة ، أو لعدة سنوات سابقة غالباً ما يكون لفترة خمس سنوات . .

وكذلك تفيد السجلات فى عقد مقارنات داخلية بين مختلف الإدارات والأقسام . . إلى غير ذلك من الوحدات التى قد تكون فى المشروع ، هذا بالإضافة إلى الفوائد الإرشادية والرقابية التى تؤديها ، كمعرفة مدى تحقيق كل وحدة من الوحدات لمعدلات الإنجاز المستهدفة ، وفقاً للخطط السابق إعدادها ، كما وتستفيد المنشآت من البيانات المستخرجة من السجلات للأغراض التخطيطية . . كالتنبؤ ودراسة احتمالات المستقبل . . كما وتستفيد المنشأة من هذه السجلات لمعرفة مدى الكفايات المتاحة لديها من القوى العاملة ، والقدرة على شغل الوظائف القيادية من بينها . . إلى غير ذلك من وسائل الاستخدام العلمى للسجلات .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أيضاً ، أن قوانين العالم تلزم الوحدات الاقتصادية فيما يتعلق بالنشاط التجارى بضرورة مسك المنشآت « لدفاتر منتظمة » تحددها القوانين وتعتبرها ضرورية وأساسية عند النظر فى الأمور التى تتعلق بعلاقة المشروع مع الدولة ، أو مراعاة المشروع لحقوق موظفيه وفقاً لقوانين الدولة ولوائحها .

ويرى « مكفرلاند » فى النهاية ، ضرورة إجراء مراجعة دورية للسجلات عن طريق أحد الخبراء المتخصصين فى هذا الميدان ، والذى عليه أن يقرر صلاحية كل بند من البنود ، ومدلول علاقاتها .

" Finally, a periodic audit and review of forms and records should be made by someone thoroughly experienced in this field, who will question the validity and wisdom of each item and their interrelationships ".

(ب) التقارير Reports

تتضمن التقارير عادة بيانات مكتوبة بشكل خاص ، تتعلق بموضوع

معين ، أو مشكلة معينة ، أو تحقيق معين ، ويمكن أن تكون هذه التقارير أيضاً شفهية .

" Ordinarily, the term reports cannotes data centering on some particular topic, problem, or invistigation, presented in written form. Reports can be made orally also ".

وكلا الشكلين من التقارير ، سواء أكانت تقارير مكتوبة ، أو تقارير شفهية ، تعتبر على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للمديرين ، الذين يريدون أن يتعرفوا على جوانب الضعف الذى قد يكون موجوداً فى التنظيم . . ومن أجل ذلك تلجأ المنشات إلى تخصيص شخص معين على جانب كبير من القدرة والكفاءة للقيام بمهمة كتابة هذه التقارير ، بعد القيام بمقتضيات المراجعة أو البحوث التى ينبغى أن تجرى على فترات دورية منتظمة .

ويلاحظ أن كتابة التقارير تتم فى بعض المنشآت بصورة منتظمة روتينية ، أو بحكم العادة by regulation or habit ، وليس نتيجة لاحتياجات فعلية تقتضى بذل الجهود فى صياغتها . . الأمر الذى يتطلب ضرورة مراجعة مثل هذه الأوضاع لاستبعاد بصفة دورية كتابة أى نوع من التقارير لا يوجد داع لكتابته .

ومما لا شك فيه أن التقارير إذا أحسن إعدادها ، ثم صياغتها يمكن أن تحقق نتائج طيبة بالنسبة للمنشأة . . ومن أجل ذلك فان علماء التنظيم والإدارة اهتموا بالتقارير وأسلوب صياغتها ، باعتبار أنها إحدى الوسائل الفعالة لتحقيق الاتصالات داخل المشروع .

(ح) الخرائط التنظيمية Organization charts

تعتبر الخرائط التنظيمية نوعاً من السجلات ، فهى توضح العلاقات وفقاً للتنظيم الرسمى ، والتبعات التى ينبغى أن يتحملها المديرون .

" An organization chart is a type of records showing the formal organizational relationships which executives intend should prevail ".

والخرائط التنظيمية توضح مختلف الإدارات والأقسام والوحدات التى توجد فى المشروع ، وكيفية الربط بين مختلف هذه الوحدات ، ونطاق السلطة الإدارية ، وتوزيع مختلف أوجه النشاط على الإدارات المختلفة . . الخ .

ولعل من أهم المزايا التى ترتبط بحسن إعداد الخرائط التنظيمية ، التحديد الواضح للسلطات والمسئوليات ، الأمر الذى يمنع الاحتكاك والتضارب والازدواج ، هذا فضلا عن التهرب من المسئوليات عندما تستدعى الأمور التعرف على أوجه التقصير فى المنشآت ، كما وتسهم هذه الخرائط فى التعرف على نطاق الإشراف ، وهل يتم فى حدود المعقول ، أم أن هناك ضغط على بعض الرؤساء والمشرفين ، بينما لا يوجد ضغط على البعض الآخر ، الأمر الذى يساعد على تصحيح الانحراف بما يحقق كفاءة الأداء . . كما تعطى الخرائط التنظيمية صورة عن الأوضاع فى المنشأة ، بحيث يمكن اعتبارها وسيلة تعليمية تتفهم القوى الوظيفية عن طريقها على التنظيم الرسمى ، وتتعرف أيضاً على وضعها بالنسبة للوظائف الأخرى فى المشروع .

وإذا كانت الخرائط التنظيمية لها مزاياها التى ذكرنا بعضها ، إلا أن هناك من يرى أنها لا تعبر تماماً عن حقيقة الأوضاع التى قد توجد فى المنشأة ، كما هو الحال فيما يتعلق بالتنظيمات غير الرسمية التى توجد فى نطاق التنظيم الرسمى للمشروع . . كما وأنها لا تستطيع أن تحدد بالضبط مقدار السلطات والمسئوليات فى مختلف الوحدات ، هذا فضلا عن أن البعض يرى أن لها آثاراً نفسية سيئة على هؤلاء الذين يظهرون على الخريطة التنظيمية فى المستوى الأدنى .

(د) الدلائل التنظيمية Organizational manuals

اتضح لنا عند شرح مفهوم الخرائط التنظيمية أنها تعجز عن إعطاء وصف دقيق للجوانب التى تتضمنها هذه الخرائط ، الأمر الذى يعتبر على جانب كبير من الأهمية لتفهم حقيقة الأوضاع فى أى تنظيم .. من أجل ذلك فان المنشآت تعهد إلى بعض المتخصصين لكى يقوموا بوضع دليل تنظيمى ، يرفق بالخريطة التنظيمية ؛ ويتضمن هذا الدليل شرحاً تفصيلياً للهيكل التنظيمى ، وتحليلا شاملا لمختلف الوظائف والمراكز الإدارية . . وهذا الدليل يعتبر على جانب كبير من الأهمية فى تحديد المعالم والنظم والإجراءات التى ينبغى على مختلف الإدارات أن تتبعها فى أداء مختلف أوجه نشاطها . . وعلاقة كل إدارة من الإدارات بالأخرى ، والأسلوب الذى تتم به هذه العلاقات . . ونظراً لأن الدليل التنظيمى يوضح طبيعة الوظائف المختلفة ، والمواصفات اللازمة لكل منها ، فانه بذلك يساعد القوى الوظيفية المتطلعة لشغل الوظائف المختلفة الأعلى على أن تتدرب وتؤهل نفسها لكى تشغل هذه الوظائف مستقبلا . . هذا فضلا عن أن هذا التوصيف يساعد على تحديد الأجر على قدر الجهد المبذول فى كل إدارة من الإدارات . . وأيضاً بالنسبة للمشروع ككل . . وعلى وجه العموم ، فان الشركات وجدت أن الدليل التنظيمى واسع الفائدة لتحقيق كفاءة إداراتها .

" Organization manuals are highly useful in running a company ".

وكما أوضحنا فان الشركات تلجأ إلى المتخصصين من أجل إعداد هذا الدليل ، الذى يأخذ منهم جهداً كبيراً ، إذ يتطلب إعداده ضرورة الاتصال بالقوى العاملة والتعرف منها رأساً على طبيعة عملها ، ومراجعة ذلك مع الرؤساء المباشرين ، إلى غير ذلك من المجهودات التى يتم عن طريقها التأكد من الحقائق التى يتضمنها الدليل التنظيمى .

(هـ) بيانات السياسات الإدارية Policy Statements

يرى بعض علماء التنظيم والإدارة ، أن البيانات التى تتعلق بالسياسات الإدارية ، لا يمكن النظر إليها على أنها أداة من الأدوات أو الأساليب التى تستخدم من أجل تحقيق كفاءة وفعالية التنظيم ، غير أن جميع علماء التنظيم والإدارة ، يكاد يجمعون على أن البيانات التى تتعلق بالسياسات لها أثر ملحوظ على هيكل أى تنظيم .

" Policy statements have considerable bearing on the structure of an organization ".

ولتوضيح أثر السياسات الإدارية على التنظيم ، نعطى مثلا للسياسة الإدارية فى أحد المنشآت فيما يتعلق بسياسة استخدام الأفراد ، حيث تقرر الاحتفاظ بعدد الأشخاص ثابتاً على قدر الإمكان stable as possible . . فإذا حدث توسع فى المشروع ، وبالتالى النشاط الذى تؤديه القوى العاملة ، فإنه اتباعاً للسياسة المقررة فيما يتعلق بالأفراد ، فان المنشأة لن تعين موظفين جدد . . ومعنى هذا أنه سيقع على عاتق الموظفين الحاليين عبء بذل مزيد من الجهد لمقابلة التوسع الذى يحدث . . وفى نفس الوقت ، فان الموظفين إذا ووجهوا بانكماش فى نشاط المشروع ، فانهم لن يخشوا شيئاً ، لأنه تطبيقاً للسياسة الإدارية المعلنة والتى تتعلق بالتوظيف ، فان الشركة لن تستغنى عن أحد منهم .

المبادىء الرئيسية للتنظيم Major Principles of Organization

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك إجماع بين علماء التنظيم والإدارة ، على وجود عدد من مبادىء التنظيم ، وأن هذه المبادىء تعتبر هادياً ومرشداً عند التطبيق ، وأن هذه المبادىء ، شأنها فى ذلك شأن عناصر الإدارة ، لم تصل بعد إلى الدقة التى تمكن من صياغة نظرية متفق عليها مثلما هو قائم فى

العلوم الأخرى ، كالطبيعة والهندسة والفلك ، إلى غير ذلك من العلوم . . إنما هى بالدرجة الأولى أسس ومقاييس للتنظيم الجيد Criteria of good organization . . وفى ذلك يقول « أرويك » . . إن هذه إلا بداية . . بداية فقط لفلسفة شاملة لمهام الإدارة ، سواء فى مجال دوائر الأعمال ، أو غير ذلك .

" It is only a beginning, a beginning, of a comprehensive philosophy of the task of administration, whether in business or elsewhere ".

وقد قامت جمعية الإدارة الأمريكية بدراسة واسعة تتعلق بموضوع التنظيم ، نشرت نتائجها فى عام ١٩٥٢ ، ونشرت أيضاً فى بحث نشره عالم الإدارة « أرنست ديل » تحت عنوان «تخطيط وتطور الهيكل التنظيمى للمنشأة " Planning and Developing the Company Organization Structure ". وخلصت هذه الدراسة إلى أن هناك تسعة مبادىء أو مقاييس مستخدمة ، وتكاد تكون هى التى عددها علماء الإدارة البارزين السابق الإشارة إليهم فى كثير من مواضيع هذا الكتاب ، وهم « بارنارد ، وفايول ، وتايلور ، ودنيسون Dennison ، وأرويك . وغيرهم ....

ويمكن تلخيص المبادىء الرئيسية فيما يأتى :

١ ــ مبدأ وحدة الهدف : Principle of Unity of Objective

وبموجب هذا المبدأ ، فانه ينبغى على المنشأة ككل ، وعلى كل إدارة من إداراتها أو وحدة من وحداتها أن تسهم فى تحقيق هذا الهدف .

٢ ــ مبدأ الكفاية : Principle of Efficiency

وبموجب هذا الهدف ، فانه ينبغى على المنشآت أن تحقق أهدافها بأقل قدر ممكن من التكاليف .

٣ ــ مبدأ نطاق الإدارة : **Span of Management Principle**

وبموجب هذا المبدأ ينبغى تحديد عدد المرؤوسين لكل رئيس ، وأن يتم هذا التحديد وفقاً لكفاءة المديرين وقدراتهم ، ووفقاً للتقسيم الإدارى الذى توجبه مقتضيات التنظيم السليم .

٤ ــ مبدأ تدرج السلطات : **The Scalar Principle**

السلطة تعتبر دعامة أساسية لممارسة العملية الإدارية ، الأمر الذى يتحتم معه ضرورة توضيحها ، وبيان المركز الأعلى الذى يملكها ، ويستطيع عن طريقها أن ينسق بين أوجه النشاط المختلف الذى تحت إشرافه ، وكذلك الخط الذى تنساب من خلاله .

٥ ــ مبدأ المسئولية : **Principle of Responsibility**

بمقتضى هذا المبدأ ، يعتبر المرؤوس مسئولا أمام رئيسه عن المهام التى توكل إليه . . وكذلك لا يجوز للرئيس بأى حال من الأحوال أن يتهرب من مسئولياته بحجة أنه فوض أحد مرؤوسيه فيها .

٦ ــ مبدأ تناسب السلطات مع المسئوليات :

Principle of Parity of Authority and Responsibility

ينبغى تناسب السلطات مع المسئوليات ، بمعنى أن السلطات التى تفوض لا ينبغى أن تكون أكثر من المسئوليات التى ينبغى أداؤها ، وكذلك لا ينبغى أن تكون السلطات المفوضة أقل منها .

٧ – مبدأ وحدة القيادة : **Principle of Unity of Leadership**

ومن مقتضى هذا المبدأ ، أن تتوافر صفات القيادة فى الرؤساء ، وأن لا يتلقى المرؤوس الأوامر أو التعليمات إلا من قائد أو رئيس واحد .

٨ – مبدأ مستويات السلطة : **The Authority-level Principle**

ومن مقتضى هذا المبدأ أن توضح الحدود التى يمكن فيها لكل مستوى أن يتخذ قراراً معيناً ، فاذا تطلب القرار فى نطاق هذا المستوى تعدى هذه الحدود ، فحينئذ يرفع القرار إلى المستوى الأعلى لاتخاذ قرار فيه .

٩ – مبدأ تقسيم العمل : **Principle of Division of Work**

ينبغى إنشاء هيكل تنظيمى للمنشأة ، بحيث يراعى فيه ، تقسيم الأعمال وتصنيفها بالأسلوب الذى يحقق أهداف المشروع بأعلى قدر من الكفاءة

١٠ – مبدأ تحديد الوظائف : **Principle of Functional Definition**

ينبغى تحديد الوظائف والأعمال تحديداً واضحاً ، على أن يراعى عند هذا التحديد أوجه النشاط والأعمال المتوقعة ، والسلطات التى تمنح ، وكذلك علاقات السلطة بين مختلف الإدارات والمراكز الأخرى .

١١ – مبدأ التوازن : **Principle of Balance**

ينبغى تحقيق التوازن داخل المشروعات ، كأن يكون هناك توازن بين مركزية السلطة ولا مركزيتها . . وتوازن فى أنظمة الضبط والرقابة التى تتعلق بالإيرادات

والمصروفات . . وتوازن بين السلطات التنفيذية والسلطات الاستشارية . . الخ .

١٢ – مبدأ المرونة Principle of Flexibility

وبموجب هذا المبدأ ، فان المديرين عليهم أن يعدوا أنفسهم لمقابلة التغييرات المحتملة التى قد تطرأ نتيجة للظروف الاقتصادية والأوضاع العالمية ، والتطورات التكنولوجية . . الأمر الذى يفرض عليهم أن يقوموا بإحداث التغييرات المناسبة فى التنظيم بما يقابل هذه التغييرات من أجل تحقيق أهداف المشروع . . وييسر أمر تحقيق هذا ، أن تكون هناك مرونة فى تصميم التنظيم .

١٣ – مبدأ الاستمرار : Principle of Continuity

بموجب هذا المبدأ ، ينبغى أن يكون واضحاً أن المشروع أنشىء لكى يبقى ويستمر وينمو ، ومن أجل هذا ينبغى مراعاة ذلك فيما تقوم به المنشأة من برامج للتنمية الإدارية تستهدف إعداد القوى العاملة لمختلف الوظائف القيادية التى ستتحمل تبعات المسئولية فى المستقبل . وينبغى أن يراعى فى الإعداد الظروف البيئية التى يعمل فيها المشروع . وعلى وجه الخصوص مرونة التطور لمسايرة التغييرات التى قد تنشأ فى عالم التجارة ، ودوائر الأعمال ، والأساليب الفنية والتكنولوجية . إن عدم مسايرة ذلك ، قد يترتب عليه

جمود المشروع ، وبالتالى عدم مسايرته للمنشآت الأخرى المنافسة ، الأمر الذى قد يهدد بعدم استمراره.

١٤ – مبدأ تيسير مهام القيادة :

Principle of Leadership Facilitation

ينبغى تيسير مهمة القيادات ، لكى تؤدى دورها بأعلى قدر من الكفاءة ، ومن شأن ذلك مثلا ، أن يمارس القائد وظائفه الإدارية التى تتطلبها طبيعة مركزه القيادى على مرؤوسيه ، غير أنه قد يعرقل من أدائه لهذه الوظائف أن تفوض سلطة استشارية ببعض هذه الوظائف فى نطاق الإشراف الخاص باحدى القيادات . . ينبغى احترام الهيكل التنظيمى الذى تضعه المنشأة والذى توضح فيه المراكز القيادية ، وتمنحها من السلطات القدر الذى ييسر أداء مهامها ، وأن تدعم باستمرار القيادات . . وهذا من شأنه أن يبرز ملكة الخلق والإبداع والابتكار عندهم . . ويسهمون فى إسراع الخطى نحو تحقيق أهداف المشروعات ، وبالتالى رخاءها ونموها .

ولعل خير ما نختتم به هذا البحث ، أن نورد رأى عالم الإدارة المشهور بيتر. ف . دركر » حيث يقول :

« إن الهيكل التنظيمى الجيد ، لا يترتب عليه بالضرورة الأداء الجيد . . مثل الدستور الجيد ، فانه لا يضمن رؤساء جمهورية عظام . . أو القوانين الجيدة لا تنشىء مجتمع على مستوى أخلاقى عال » .

« غير أن الهيكل التنظيمى السيء يجعل ضرباً من المستحيل إمكان تحقيق أداء جيد ، حتى وإن كان الشخص أو المدير على جانب كبير من القدرة » .

" Good organization structure does not by itself produce good performance — just as a good constitution does not guarantee great presidents, or good laws create moral society. But a poor organization structure makes good performance impossible, no matter how good the individual or managers may be ".

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن علماء التنظيم والإدارة يقررون أن التنظيم هو الإطار العام للإدارة ، وأن العملية الإدارية عملية متداخلة ، بمعنى أن أى مدير ، فى أى موقع من المواقع عليه أن يمارس عناصرها ، من تخطيط ، وتنظيم ، وتعيين ، وتوجيه ، ورقابة ، وتنسيق . غير أن علماء التنظيم والإدارة يرون أيضاً « أن الدراسة المبكرة لنظرية التنظيم ، ستكون عوناً فى تفهم وتطبيق المبادىء التى تتضمنها الوظائف الإدارية الأخرى » .

"It is felt that the early study of organization theory will be helpful in grasping the implications of the prinsiples underlying the other managerial functions.

كما يعتبر علماء التنظيم والادارة عنصر «التنظيم» بمثابة تأسيس لعلاقات السلطة . ويراعى عنصر التنظيم كافة الاعتبارات التى تتعلق بتحقيق « هيكل التنسيق « structural coordination » ، بمعنى أنه يعمل على تنسيق العلاقات داخل الهيكل التنظيمى للمشروع على كافة المستويات ، سواء أكانت هذه العلاقات على المستوى الأفقى horizontally ، أو على المستوى الرأسى vertieally . وكذلك بين مختلف المراكز التى أسندت إليها أعمال متخصصة

تتطلبها مقتضيات العمل على تحقيق أهداف المشروع . ومما لاشك فيه أن هذه العلاقات هى التى تربط مختلف أجزاء المشروع بعضها ببعض ، وأن هذه العلاقات تشكل الإطار العام الذى تتناسق فى نطاقه المجهودات الفردية . . .

ويرى بعض علماء التنظيم والإدارة ، أنه ينبغى على كل شخص يتولى مهمة التنظيم أن يسأل نفسه الأسئلة الهامة الآتية :

١ — لماذا أقوم بمهمة التنظيم ؟ Why organize ?

٢ — كيف أفوض السلطة ؟ How delegate authority ?

٣ — كيف ينبغى تجميع أوجه النشاط المختلف ؟
How should activities be grouped ?

٤ — أى نوع من السلطة ينبغى منحه فى نطاق الهيكل التنظيمى ؟
What kind of authority should be allocated throughout the organization structure ?

٥ — ما هو القدر من السلطة الذى ينبغى إعطاؤه لمختلف المستويات فى الهيكل التنظيمى .
How much authority should be dispersed in the structure

إن هذه الأسئلة هامة ، لأن الإجابة عليها تلقى أضواء كاشفة على طبيعة التنظيم ، وتسمح بانتقاء ووضع الأسس أو المبادئ التى يمكن أن تستخدم فى تحليل وحل مشكلات التنظيم . وفى الحقيقة فإن المشكلات الإدارية ، بما تتضمنه من طرق متعددة لحلها نتيجة لوجود الكثير من العناصر المادية والبشرية ، هذه المشكلات لا يمكننا القول أنه يوجد لها طريق واحد لحلها.. بل دائماً يوجد طرق متعددة . ومن هذا المنطق فإن المبادئ ليست إلاجوانب مرشدة ...

The principles are there fore merely guides.

ونرجو أن نؤكد أن المبادئ ينبغي أن ترتبط إرتباطاً عضوياً بالنسيج العلمي للموضوع الذي يسعى المدير إلى حله، وبغير ذلك فإن المبادئ وحدها لا تستطيع أن تسهم تلقائياً في حل المشكلات ، ومن هنا كان الترابط والتداخل فيما يتعلق بعناصر ودعائم العملية الإدارية، والتي يعتبر التنظيم إطارها العام ... ذلك التنظيم الذي يعتبره علماء الإدارة انه ربما كان أكثر ميادين النظرية الإدارية تطورا، وأن أهميته قد إتضحت قبل أن تعرف أهمية الجوانب الإدارية الأخرى ... وأن مبادئه التي اكتشفت أصبحت أكثر المبادئ نموا واكتمالا .

Its principles have been the more completely explored _ and developed.

الباب الرابع

التطبيق العلمى الإدارى

٢٦

التخطيط الادارى

Business Planning

التخطيط والقرارات :

سبق لنا أن أوضحنا أهمية التخطيط كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية حينما تكلمنا عن وظائف الإدارة فى الباب الثانى .

ومما لا شك فيه أنه من الناحية التطبيقية « فان أى منشأة من المنشآت ، أو أى جزء منها ينبغى أن يخطط لنفسه إذا أراد أن يحقق هدفه أو أهدافه . . فبدون التخطيط تصبح المعاملات عشوائية فى طبيعتها ، وتصبح القرارات التى تتعلق بموضوع المعاملات عديمة المعنى فى اختيارها.

An enterprise, and every part of it, must plan if it would gain its objective or objectives. Without planning, business becomes random in nature, and decisions become meaningless ad hoc choices.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن علماء التنظيم والإدارة يقررون أن الخطط إن هى إلا طرق للعمل ، وأن المدير يختار هذه الطرق لتحقيق أفضل أسلوب لتنسيق جهود معاونيه لتحقيق الأهداف المنشودة . . كما ويرى علماء التنظيم والإدارة أن أى موظف لا يكون إدارياً حقاً إذا لم يمارس مهمة التخطيط حتى ولو فى أضيق الحدود . وتتخذ الخطط أو طرق العمل أشكالا عديدة يمكن تصنيفها بالأهداف ، والسياسات ، والإجراءات ، والقواعد ، والميزانيات التقديرية ، والبرامج ، والاستراتيجية . ومن هذا

المنطق ، فان التخطيط يعنى إتخاذ القرارات التى تؤثر على مستقبل المنشآت .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن علماء التنظيم والإدارة يعتبرون موضوع عملية اتخاذ القرارات ، من بين الموضوعات الهامة جداً التى ينبغى على المديرين فى كافة المستويات الإدارية أن يجيدوها وفقاً لأبعادها العلمية التى تستند إلى كثير من الدراسات التى ينبغى إجراؤها قبل اتخاذ أى قرار . . ومما لا شك فيه أن الدراسات التى يجريها المديرون تسفر عن عديد من البدائل للقرار الواحد . . وبغير هذه البدائل فلن تكون هناك فرصة لاتخاذ قرارات .

Without alternatives, there would be no occasion for making decisions.

ولا شك أن أثر القرارات التى تتخذ ينسحب على المستقبل ، ومن أجل ذلك يرى البعض أنه لا غرابة فى هذه الحالة ، أن يميل المديرون إلى اعتبار عملية اتخاذ القرارات مركز وظيفتهم الإدارية .

It is no wonder, then, that managers tend to see decision making as their central job.

المجموعات الصغيرة وارتباطها بالتخطيط واتخاذ القرارات :

وينبغى أن يكون واضحاً دائماً فى الأذهان ، أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع التخطيط ، فقد سبق أن أوضحنا عندما تكلمنا عن التخطيط كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية ، أن طبيعة التخطيط تتطلب إجراء بحوث ودراسات تتعلق بتحقيق الأهداف ، وأولوية التخطيط ، وشمول التخطيط ، وكفاءة التخطيط ، وكل هذه العناصر تتطلب الدراسات العلمية التحليلية التى توضح لرجال الأعمال الطرق والسبل المختلفة التى عليهم أن يتخيروا الأفضل من بينها وفقاً للنتائج التى تسفر عنها بحوثهم ودراساتهم ،

« أى أن التخطيط فى حد ذاته يعرف بأنه عملية اختيار من بين عدد من البدائل التى تتعلق بالأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج » .

Planning has been defined as the selection from alternatives, policies, procedures, and programs.

ومن هذا المنطق يصبح التخطيط فى حد ذاته اتخاذاً للقرارات .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الدكتور ب . أوبرى فيشر B. Aubrey Fisher أستاذ اتصالات بجامعة أوتاه Utah بولاية أوتاه بأمريكا ، أصدر مرجعاً هاماً فى عام ١٩٧٤ ، نشرته مؤسسة مكجر وهيل بعنوان « اتخاذ القرارات من خلال المجموعات الصغيرة Small Group Decision Making وهو يقول فى هذا المرجع الهام :

« أنه مما لا شك فيه أنه بالنسبة لنا هنا فى أمريكا أصبح موضوع اتخاذ القرارات من خلال المجموعات الصغيرة ، أشهر أساليب التوجيه المهنى بالنسبة لهذه المجموعات . إن كثيراً من العلماء المتخصصين يقررون أنه حتى الأسرة تعتبر مجموعة تصدر من خلالها القرارات » .

وفيما يلى النص :

The decision-making group is undoubtedly the most familiar of all task-oriented groups in our country. Some authorities, view even the family as a decision-making group.

التخطيط والعمل اليومى :

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن موضوع اتخاذ القرارات وارتباطه بعمل الإنسان اليومى أو حياته العائلية ، أو أى مجال من مجالات النشاط

الإنسانى . . هذا الموضوع تحدث فيه العلماء المعاصرون بإفاضة وإسهاب ، ويكاد يوجد فى مختلف أبحاثهم ومراجعهم ، لما له من أثر كبير فى تطور الحياة العصرية فى مجتمعنا الدولى المعاصر .

ومن بين علماء الإدارة المعاصرين الذين كتبوا فى هذا الموضوع ، العالمين الأمريكيين « كونتز » و« أودونل » .. وأحدث ما أصدراه فى هذا الشأن كتابهما بعنوان« أساسيات الإدارة **Essentials of Management** » ، الذى صدر فى عام ١٩٧٤ ، وخصصا الفصل السابع منه لهذا الموضوع ، وفيه يقولان ما يأتى :

إن اتخاذ القرار — وهو الاختيار من بين بدائل العمل — يعتبر قلب التخطيط . . وينظر إليه المديرون فى بعض الأحيان على أنه مركز قيامهم بوظائفهم ، حيث أنه ينبغى عليهم بصفة مستمرة أن يتخيروا بالنسبة لأى موضوع ، ما هى الأعمال التى ستتم . . ومن الذى سيؤديها . . ومتى . . وأين . . وفى بعض الأحيان كيف يتم أسلوب العمل . . ويعتبر اتخاذ القرار على أى حال خطوة واحدة من خطوات التخطيط ، حتى وإن تم اتخاذ القرار فى سرعة وبقليل من التفكير ، أو حتى إن استطاع أن يؤثر هذا القرار على العمل لدقائق قليلة . . ويعتبر اتخاذ القرار كذلك جزءاً من حياة الإنسان اليومية ، حيث أن الفرد فى حياته يخطط طالما أن هناك مجالات أمامه للاختيار ، وذلك بقصد تحقيق هدف فى مواجهة بعض العوامل المؤثرة ، كعامل الوقت ، والمال ، ورغبات الأشخاص الآخرين . . وبالإضافة إلى ما تقدم ، فإن أى أسلوب للعمل لا يمكن الحكم عليه بمفرده ، إذ أن كل قرار ينبغى أن يقترن بخطط متعددة للمشروع .

أننا نجد بعض رجال الأعمال الذين يعطون قرارات وهم

يطرقعون أصابعهم أو يضغطون على الأزرار لدفع الآخرين إلى العمل . . مثل هذا النوع المصبوب فى مثل هذه القوالب يختفى تماماً عندما تتبع أساليب الدراسة والبحث العلمى .

وفيما يلى النص :

Decision making-the selection from among alternatives of a course of action is at the Core of planning. Managers sometimes see it as their central job because they must constantly choose what it is to be done, who is to do it, when where, and ocrasionally even how. It is however, only a step in planning, even when done quickly and with little thought or when it influences action for only a few miniutes. It is also part of every one's daily living. Planning occurs in managing or in personal life whenever choices are made in order to gain a goal in the face of such limitations as time, money, and the desires of other people.

Moreover, a course of action can seldom be judged alone, because virtually every decision must be geared in with other plans of the firm. The Stereotype of the finger-snapping, button-pushing managerial mogul fades as the requirements of systematic research and analysis come into focus.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه يكاد يكون من النادر جداً أن توجد بعض الحالات التى يتعذر أن يوجد فيها مجال للاختيار ، فالإنسان دائماً وأبداً يجد نفسه أمام سبل أو طرق متعددة عليه أن يختار من بينها . وفى مجال

دوائر الأعمال فان هذا الاختيار قائم ، « حتى فى حالة اضطرار إحدى الشركات لإشهار إفلاسها ، فانه يوجد فى الغالب عدة طرق قانونية بديلة يمكن الاختيار من بينها لتحقيق هذه العملية غير السارة » .

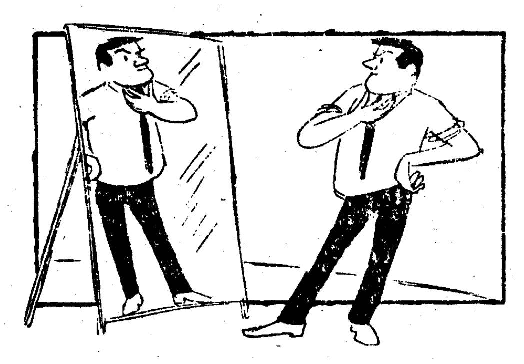
"And should a company be forced into bankruptcy, there are usually legal alternatives available for accomplishing this unpleasant operation".

وكما أوضحنا فان علماء التنظيم والإدارة يقررون أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع التخطيط ، إذ أنه يمكن عن طريق التخطيط تحقيق — إلى حد كبير — أمور يصعب تحقيقها بأى أسلوب آخر . ومما لا شك فيه أنه يصعب التنبؤ مقدماً بالمستقبل الحقيقى لأية منشأة من المنشآت ، إذ توجد كثير من العوامل التى تؤثر فى هذا المستقبل وتخرج عن نطاق قدرة المدير ، إلا أنه رغماً عن هذه العوامل التى تؤثر فى أدق الخطط ، فانالأحداث بدون تخطيط تعنى بالضرورة ترك الأمور لمحض الصدفة .

Events without planning would be necessarily left to chance

التخطيط وكفاءة التطبيق :

وينبغى أن يكون مفهوماً أيضاً أن الخطط وحدها لا تكفى لتحقيق النجاح لأى مشروع من المشروعات . . بل إن الأمر لا يعتمد على التنفيذ والعمل . وكل خطة ، والخطط الفرعية المشتقة عنها ، ينبغى أن تسهم بأسلوب أو بآخر فى تحقيق مجموعة الأهداف للمشروع ، إذ أن تحقيق هذه الأهداف هو الذى يترتب عليه بقاء المشروع ، وأكثر من ذلك تقدمه ونموه وازدهاره ، وعلى هذا الأساس فان المهمة الأولى للمديرين هى إرشاد وإدارة وقيادة مرؤوسيهم لتحقيق أهداف المجموعة . هذه الأهداف التى تتقرر فى عملية التخطيط . . والتخطيط كما نعرف هو عملية ذهنية ، تعتمد على الإدارة



من العادات التى يمارسها الانســـان يوميا أنه لا يخرج من بيته الا بعد أن ينظر لنفســـه فى المرآة ، لكى يصلح من شأن مظهره بحيث يبـــدو فى صورة مقبولة لدى المجتمع ، وهذا أمر محسوس وملموس ... غير أن هناك أمر شبيها بذلك ينبغى أن نعـــرفه ، وهو أن كل فرد منا يدخـــل فى تشـــكيل الصورة الكلية للعمل الذى ينتســـب اليه ، ومن خلال هذا الجهد الجماعى يتحقق نجاح الوحدة ، ســـواء فى ذلك حاضرها أو مستقبلها ...

ومن هذا المنطق فان كل شخص عليه أن يسهم فى عملية التخطيط الادارى ، وهى عملية ذهنية تعتمـــد على الادارة الواعية فى اختيار سبيل العمـــل وتأسيس القرارات وفقا للأهداف فى اطار من الحقائق والتقديرات المتوقعة ... أى القدرة على تصور شكل المستقبل ... وعلى سبيل المقارنة، فان الانسان اذا كان يهتم بالشكل الذى ينبغى أن تكون عليه صورته وصحته ، فعليه أيضا أن يهتم بالشكل الذى ينبغى أن تكون عليه صورة العمل الذى ينتسب اليه فى المستقبل وكيانه الاقتصادى ... والتخطيط الادارى هو الذى يهتم بأن تكون صورة المستقبل على أفضل وجه ممكن ...

الواعية فى اختيار سبيل العمل ، وتأسيس القرارات وفقاً للأهداف والحقائق والتقديرات المتوقعة .

"Planning is thus an intellectual process, the concious determination of courses of action, the basing of decisions on purpose, facts, and considered estimates".

التخطيط والخطط الفرعية :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن التخطيط الإدارى الفعال يتطلب القيام بجهد لتأكيد أن الأحداث تتواءم مع الخطط . . **events confirm to plans** ، الخطط الرئيسية منها والفرعية ، ومما لا شك فيه أن أى مدير يفشل فى تنفيذ الخطط التى ينبغى عليه أن يشرف على تنفيذها ، إذا لم يتدارك ضرورة وجود خطط فرعية تفصيلية تتفق فى المنهج الرئيسى مع الخطة العامة الرئيسية للمشروع . ويرى علماء التنظيم والإدارة ضرورة التأكيد على ذلك ، لأن تخطيط الخطط الفرعية أصبح فى مجتمعنا الحديث شديد التعقيد **extraordinarily complex** ، ويضربون مثلا على ذلك أنه عندما يقع الاختيار فى المنشآت العادية على شراء آلة جديدة ، فان مثل هذه المسألة قد تبدو سهلة فى الظاهر . . غير أن الأمر فى الحقيقة غير ذلك ، إذ أن اختيار آلة جديدة قد يتطلب خطط فرعية وعديد من الترتيبات . . للشراء . . والشحن . . والدفع . . والاستلام . . ونزع الأغلفة **unpacking** .. والتركيب . وكذلك ينبغى إعداد الخطط لتهيئة المكان المناسب الذى ستوضع فيه الآلة . . وخطط لتزويد الآلة بمصادر الطاقة **power supply** . . وخطط للصيانة . . وخطط للاستخدام الأمثل . . وخطط لتعديل جداول الإنتاج . . وخطط لتغيير معايير التكلفة . . إلى غير ذلك من الأمور التى قد تكون أكثر أو أقل أهمية ، غير أنه ينبغى أخذها بعين

الاعتبار ، حتى تكون خطة شراء الآلة واستخدامها خطة ناجحة ولها أثر وفاعلية فى المشروع .

التخطيط الأفضل :

ويرى علماء التنظيم والإدارة أن من الأساليب التى تحقق صنع خطة أفضل فى المشروع ، تطبيق مبدأ « المشاركة فى التخطيط » "Planning participation" . . فان التخطيط الأكثر فاعلية يتم عندما يساهم جميع المشتركين فى تحمل المسئولية فى إعداد تلك الخطط التى تؤثر على مجال العمل فى المشروع الذى يدخل فى دائرة اختصاصه ونطاق سلطاته . ومن هذا المنطق ينبغى دائماً إشراك ، واطلاع كل مدير ، أياً كان موقعه فى المستويات الإدارية ، على الخطط الرئيسية والفرعية التى يكون لها أثر مباشر على ممارسته لسلطاته فى حدود الموقع الذى يشرف علية . ومما لا شك فيه أن المدير المطلع يستطيع دائماً أن يبذل مزيداً من الجهد لتطوير الخطط إلى ما هو أفضل وعلى وجه الخصوص بالنسبة لمسئولياته فى قسمه أو إدارته . . ومن الواضح أيضاً أنه ينبغى أن يطلب إلى كل مدير إعداد الخطط الضرورية لإدارته بحيث تشمل الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج . . كما ينبغى أيضاً أن يكون مسئولا عن المراجعة والمتابعة المستمرة للتأكد من أن تابعيه يسيرون فى عملهم وفقاً للخطط الموضوعة .

ونحن نرجو أن نوجه النظر إلى أن التخطيط قد يكون قصير الأمد ، أو متوسط الأمد ، أو طويل الأمد ، . . أى أنه توجد هناك آفاقاً عديدة للتخطيط . . بل أن البعض من العلماء يرى أنه فى بعض الحالات قد تتطلب الأوضاع التخطيط لمدة أسبوع .

Planning a week in advance may be ample.

فى حين فى حالات أخرى ، يكون التخطيط لعدد من السنوات ، وقد تختلف مدة التخطيط باختلاف الموضوعات فى المؤسسة الواحدة والوقت الواحد

وفى تقرير لمؤتمر مجلس الصناعة القومى الأمريكى The National Industrial Conference Board ، كان يبحث فيه عن « مدة التخطيط من الناحية العملية The planning period in practice أوضح أن المنشآت التجارية تختلف فى المدة التى تخطط لها . فقد أسفرت البحوث أنه فى بعض الأحيان كانت الخطط الطويلة الأمد لبعض الشركات تقتصر على سنتين . . وكانت هذه الخطط فى حالات أخرى تمتد إلى عشرات السنين ، غير أنه تبين من هذه البحوث أيضاً أن متوسط مدة التخطيط الطويل الأمد يتراوح ما بين ثلاث وخمس سنوات . . كما تبين أيضاً أن بعض الشركات كان يخطط لفترة أقل من عام واحد .

وفى دراسات أخرى أجرتها مؤسسة « مكجروهيل McGraw Hill' ونشرت فى عام ١٩٥٧ فى المجلة الأسبوعية لدوائر الأعمال تحت عنوان : « فى دوائر الأعمال ، كل شخص ينظر إلى المستقبل » In Business, everyone is looking ahead ، وقد تبين من هذه الدراسة أن المنشآت الكبيرة التى تضع الخطط لمدد تتراوح بين ثلاث سنوات وخمس سنوات زادت فى العدد إلى ضعف ما كانت عليه قبل سنوات قليلة ، ، وأن الشركات والوحدات الصغيرة والمتوسطة الحجم أخذت تتبنى التخطيط الطويل الأمد بصورة متزايدة حتى لا تفاجأ باحتمالات ومشكلات المستقبل . أوضحت هذه الدراسة أن حوالى ثلث الشركات التى كانت موضع البحث بدأت تخطيطها الطويل الأمد قبل عام ١٩٥٦ بسنتين أو ثلاث سنوات ، وأن

عدد الشركات التى كانت تضع خططها لمدة تتراوح بين العشر سنوات والعشرين سنة قد زاد عددها إلى حد كبير . . » كما واتضح من هذه الدراسة الاعتقاد بأن التخطيط الإدارى فى الشركات فيما يتعلق بالمدد الطويلة ، أنه يتم اختيارها على أساس عدد السنوات التى تشعر الإدارة بأن لديها بعض الثقة فى توقعاتها من أجل المستقبل ، وأن هذه التوقعات تكون على درجة كبيرة من الصلاحية .

Observation of business planning leads to the belief that the long-run period tends to be picked on the basis of a period of years in which the management has some confidence that predictions bear an acceptable degree of validity.

ومما لا شك فيه أن عملية التخطيط الإدارى تهتم بالدرجة الأولى بامكانية وضع الخطط موضع التطبيق العملى . . ومن هذا المنطق يرى علماء التنظيم والإدارة إمكان تصنيفها . . بالأهداف . . والسياسات . . والإجراءات . . والقواعد . . والميزانيات التقديرية . . والبرامج . . والاستراتيجية . . والاتفاق على مجموعة أسس التخطيط واحتمالات المستقبل . كما وضع علماء التنظيم والإدارة مجموعة من المبادىء للتخطيط تستهدف تفسير طبيعة التخطيط ، وترشد المديرين نحو تحقيق التخطيط الإدارى الفعال .

٢٧

عملية التخطيط الادارى

Process of Business planning

عملية التخطيط الإدارى والأسلوب العلمى:

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن التخطيط الإدارى وقد أصبح من العلامات البارزة لمجتمعنا الدولى المعاصر فيما يتعلق بالتطبيق فى مختلف الوحدات أياً كانت هذه الوحدات .. اقتصادية أو زراعية أو صناعية أو ثقافية .. إلى غير ذلك من الوحدات التى ينتمى إليها العنصر البشرى ... جميع هذه الوحدات ينبغى أن تنهج أسلوباً علمياً فى التخطيط الإدارى الذى يساعدها على تحقيق أهدافها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة . . وتتلخص هذه الخطوات فيما يلى :

١ – الأهداف والتطبيق الإدارى .

٢ – السياسات كمرشد للتفكير والتطبيق الإدارى .

٣ – القواعد والتطبيق الإدارى .

٤ – الميزانية التقديرية والتطبيق الإدارى .

٥ – البرامج والتطبيق الإدارى .

٦ – الاستراتيجية والتطبيق الإدارى .

٧ – أسس التخطيط واحتمالات المستقبل .

الخطوة الأولى فى عملية التخطيط الإدارى :

الأهداف والتطبيق الإدارى

الأهداف هى الغايات التى يسعى إلى تحقيقها النشاط الجماعى الذى ينتمى إلى إحدى المنشآت . . ومما لا شك فيه أن أهداف هذا النشاط الجماعى فيما يتعلق بالتطبيق الإدارى ، ينبغى أن يستهدف نفس أهداف هذه المنظمات . . ومن الطبيعى أن تسهم الإدارة فى تحقيق أهداف المنشأة ، غير أننا نوجه النظر إلى أنه توجد فى بعض الأحوال من الناحية التطبيقية بعض أنواع الاختلاف بين إدارة من الإدارات وغيرها فيما يتعلق بتحقيق أهداف المشروع ، فمثلا قد يكون الغرض من أحد المشروعات تحقيق الربح من صنف معين كالإليكترونيات مثلا ، بينما أن إدارة الإنتاج تستهدف إنتاج عدد معين من أجهزة من نوع آخر ، كانتاج عدد معين من أجهزة التليفزيون من حجم معين ونوع معين بأقل تكلفة ممكنة .

وهناك إتجاه سائد فى الولايات المتحدة مثلا يقول : إن جميع المؤسسات التجارية فى الولايات المتحدة لها هدف واحد . . هو تحقيق الربح . . غير أن هذا الهدف يرتبط دائماً بعدد من الأهداف الأخرى التى تتعلق بمصالح الفئات المرتبطة بالمشروع ، الأمر الذى يجعل المشروعات تصدر قوائم توضح فيها هذه الأهداف ، كتوفير أفضل الخدمات للجمهور ، وتوفير الفرص للقوى العاملة فى المشروع . . الخ . . ومما لا شك فيه أن تحقيق هذه الأهداف لا يمنع من القول أن هناك عامل مشترك يميز جميع المنشآت التجارية . . من بائع الصحف ، وبائع الفول السودانى ، إلى البنك الكبير أو شركة التأمين . . هذا العامل هو تحقيق الربح . .

A common element that identifies all business enterprise, from the newsboy and peanut vendor to the largest bank or insurance company, is thus the pursuit of profit.

وهناك من علماء التنظيم والإدارة من يرون أنه من الخطأ القول بصفة عامة أن الهدف من العمل التجارى هو الربح . . وأن القول بذلك يشبه التفكير الذى قاله أحدهم « بأن العمل التجارى هو العمل التجارى » It is almost as thought one said business is business. ويستطرد بعض علماء الإدارة شارحين وجهة نظرهم ، بأن بعض رجال الأعمال قد لا يستهدفون الربح بقدر ما يستهدفون بناء امبراطورية ، ونفوذ ، وشهرة عريضة . . إلى غير ذلك من المشاعر التى تكمن فى نفس الإنسان ويسعى بسلوكه وفقاً لما تتيحه له إمكانياته نحو تحقيقها .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أن القرارات فيما يتعلق باستخدام الربح الذى يتحقق تختلف من مجتمع لآخر وفقاً للظروف البيئية التى تحيط بالمشروع ، فهناك بعض الدول التى تسعى إلى تشجيع المنشآت على التوسع فى النمو ، ومن أجل ذلك نراها عند سن تشريعاتها الضريبية تفرض ضرائب أقل على الربح الرأسمالى ، بينما تفرض ضرائب أعلى على الأرباح الإيرادية . . وهكذا نجد أن القرارات التطبيقية ترتبط دائماً بالأهداف .

الخطوة الثانية فى عملية التخطيط الإدارى :

السياسات كرشد للتفكير والتطبيق الإدارى

يجمع علماء التنظيم والإدارة على ضرورة وضع قواعد مرشدة للتفكير عند اتخاذ القرار .

The setting of guides for thinking in decision making.

ومن الناحية التطبيقية تتمثل هذه القواعد فى رسم أو وضع السياسات ، والسياسات كقواعد مرشدة للتفكير ، نادراً ما تكون موضحة بالتفصيل .

Policies, being guides to thinking, are seldom specific.

وطالما أن السياسات لا تكون موضحة بالتفصيل ، فان المسئولين عن تنفيذها تكون لهم حرية واسعة فى اتخاذ القرار وفقاً للأسلوب الأنسب لتحقيقها .

أننا نوجه النظر إلى أن هناك العديد من السياسات المرشدة التى تضعها مختلف المنشآت موضع التطبيق . . من هذه السياسات مثلا :

– سياسة الترقية إلى الوظائف الشاغرة من بين العاملين فى المشروع .

Policies to promote from within.

– سياسة التمسك بشدة بتطبيق أرقى المستويات التى تتعلق بأخلاقيات المعاملات .

To confirm strictly to a high standard of business ethics.

– سياسة المنافسة على أساس الأسعار

To compete on a price basis.

– سياسة الإصرار على التمسك بالتسعير على أساس الأسعار المحددة .

To insist on pricing at fixed prices.

– سياسة وضع المعاملات المدنية فى خدمة المصالح العسكرية .

To foresake civilian business for military.

– سياسة عدم الدعاية .

To shun publicity.

– سياسة التمسك باحترام مواعيد تناول الغذاء .

To require strict adherence.

– سياسة تشجيع المرؤوسين على تقديم مقترحاتهم لتحسين أداء الأعمال

To encourage subordinates to offer suggestions for improvement.

وينبغى أن يكون واضحاً أنه عند وضع السياسات ، يراعى دائماً المستويات التى يتضمنها الهيكل التنظيمى والإدارى للمشروع ، وتبدأ بالسياسات التى تطبق على المشروع ككل ، ثم تتدرج نزولا إلى السياسات التى تطبق فى مختلف الإدارات ، ثم السياسات التى تطبق فى مختلف الأقسام ، ثم السياسات التى تطبق فى الأجزاء الفرعية . . الخ . . ويعتبر الأخذ بهذا لأسلوب على جانب كبير من الأهمية ، حيث تدعو الحاجة دائماً إلى تفويض السلطة وإعطاء المرؤوسين سلطة اتخاذ القرارات ، الأمر الذى يتطلب أن تكون هذه القرارات فى الحدود التى تحقق أهداف المشروع .

ويرى علماء التنظيم والإدارة ، أن السياسات كقواعد مرشدة للتفكير الإدارى عند التطبيق ، يتطلب ضرورة أن تكون منسجمة ومتماسكة ومترابطة. must be consistent and integrated ، حتى تسهم فى تحقيق الأهداف ، غير أنهم أيضاً يرون أن هذا الهدف يصعب تحقيقه للأسباب الآتية :

١ ــ أنه من النادر أن تكون السياسة محددة ومفصلة ، بمعنى أن التفسيرات الحقيقية قلما تكون معروفة

Their exact interpretations too little known.

٢ ــ يعتمد تطبيق السياسات على مبدأ تفويض السلطة ، والأخذ بهذا المفهوم يتطلب إشراك هؤلاء الذين سينفذونها فى وضعها ، وهؤلاء بالنسبة للمشروعات الكبيرة أعدادهم كثيرة ، هذا مع الأخذ فى الاعتبار نظرية الاختلافات الفردية ، التى يترتب عليها بالضرورة كثيراً من أوجه الاختلاف.

٣ ــ ليس من السهل دائماً مراقبة السياسة **It is not always easy to control policy** ، بمعنى الاستمرار فى مقارنة السياسة الحالية المطبقة ،

بالسياسة الموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة . . والسبب فى ذلك إنما يرجـــع إلى أن السياسات الحـــالية قد يكون من الصعوبة التحقق منها difficult to ascertain عند وضعها موضع التجربة والاختبار ، كما وأن السياسات المستهدفة ليست غالباً فى غاية الوضوح

Intended policy not always clear

الإجراءات والتطبيق الإدارى :

يرى علماء التنظيم والإدارة أن الإجراءات عبارة عن خطط للعمل ، يتم وضعها واختبارها للتطبيق . . ومن هذا المنطق ، فان الإجراءات تعتبر فى الحقيقة مرشداً للعمل وليست مرشداً للتفكير .

They are truly guides to action rather than to thinking.

وينبغى أن يتوافر فى الإجراءات ما يأتى :

ـ الإجراءات ينبغى أن تتضمن التفصيلات الكاملة ، للطرق الإجرائية المحددة لتنفيذ مختلف الأعمال .

They detail the exact manner in which a certain activity must be accomplished.

ـ إن جوهر الإجراءات هو توضيح التتابع للتنفيذ .

Their essence is chronological sequence.

ـ ينبغى أن يبرز بوضوح انتشار الطرق الإجرائية المرشدة للعمـــل فى مختلف أوجه نشاط المشروع .

Their pervasiveness in the organization is readily apparent.

ـ قد تختلف الإجراءات فى موضوع واحد بين شخص وآخر ، وذلك تبعاً لمركزه الوظيفى فى المشروع ، فالطرق الإجرائية التى يسمح بها مثلا

للمدير العام أو نائب المدير العام فيما يتعلق بجوانب متعددة من المصروفات ، كالمصروفات النثرية أو الهدايا مثلا . . . . إلى غير ذلك من المصروفات اليومية أو المناسبات العامة ، تختلف عن تلك الطرق الإجرائية للمصروفات التي توضع لأحد مندوبي البيع .

The president or vice president may go through quite different approval process than that of the minor salesman.

وبنفس المنطق تختلف الإجراءات التي تتعلق بالأجازات المرضية .

sick-leave.

— الإجراءات قد تتضمن كيفية تنفيذ العملية بين عديد من الإدارات التي ترتبط بها ، وبذلك تختصر خطوط الاتصال ، كما هو الحال مثلا عندما تتلقى شركة صناعية كبيرة أمراً بانتاج سلعة معينة ، فان هذا الطلب ترتبط بتنفيذه عده إدارات . . « إدارة المبيعات التي تتلقى الطلب الأصلي لتسجيله » . . و « الإدارة المالية ، التي ينبغي عليها أن تتأكد من القدر من الأموال المدفوعة ، أو المركز الائتماني للعميل » . . و « الإدارة المحاسبية ، لتسجيل حجم الصفقة وثمنها في الدفاتر » . . و « إدارة الإنتاج ، إما لإنتاج السلع المطلوبة ، أو لإعطاء تصريح بالسماح للحصول على العدد المطلوب من مخازن الشركة » . . و « بادارة الحركة **traffic department** ، لتقرير الوسيلة الصحيحة والسليمة لإرسال السلع والطريق الذى ستسير فيه » .

For proper determination of the shipping means and route.

ومن الأمثلة التي قد تعطى بعض الإيضاح على العلاقة بين السياسة والإجراءات ، ما يأتي :

قد توجد إحدى الشركات التي تقرر كسياسة معتمدة بالنسبة للاجازات ، منح كل موظف لديها أجازة سنوية مدتها أسبوعين . ينبغي في ضوء هذه

السياسة أن تضع الشركة الطرق الإجرائية لوضع هذه السياسة موضع التطبيق ، وهذا يتطلب ما يأتى :

– توضيح الإجراءات التى تتعلق بالجدول الزمنى للأجازات حتى تتجنب الشركة تعطيل العمل : Avoid disruption of work.

– إجراءات توضح طرق ومعدلات الأجور Methods and rates

– إجراءات توضح تسجيل الإجازات المطلوبة ، والتأكد من أن جميع القوى العاملة قد حصلت على إجازتها .
to Assure employees a vacation.

– إجراءات توضح الوسيلة التى يستطيع عن طريقها الموظف الحصول على إجازته المستحقة .

ومن السياسات التى قد تطبقها إحدى الشركات ، « سياسة إرسال الطلبيات فى نفس اليوم الذى ترد فيه a policy of shipping orders the day received ، ويتطلب تنفيذ مثل هذه السياسات وضع كافة الإجراءات التى تمكن من تلبية الطلبات التى ترد إلى شركة فى أسرع وقت ممكن handled expeditiously ، بحيث لا تتجاوز فترة تلبية الطلبية الفترة الزمنية المحددة بأى حال من الأحوال .

وقد تأخذ بعض الشركات « بسياسة أن يأخذ موظفيها تصريحاً من العلاقات العامة ، قبل الإدلاء بأية أحاديث » .

A policy of requiring clearance by the public relations department of all public utterances by its employees.

ويتطلب وضع مثل هذه السياسة موضع التطبيق ، أن تضع الشركة الطرق الإجرائية السهلة التى تسمح بارسال هذه الأحاديث على وجه السرعة

إلى إدارة العلاقات العامة ، وأن تتأكد من أن هذه الطريقة تتحقق على وجه السرعة ، وبأقل قدر ممكن من الشعور بعدم الراحة من الموظفين .

A miminum of inconvenience and delay.

الخطوة الثالثة فى عملية التخطيط الإدارى:

القواعد والتطبيق الإدارى

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أنه كثيراً ما يحدث بعض الخلط فى أذهان الدارسين والممارسين عند الحديث عن القواعد ، فالبعض يخلط بينها وبين الإجراءات ، مع العلم بأنهما يختلفان تماماً . فالقواعد تتطلب اتخاذ تصرف واضح ومحدد فيما يتعلق بموقف معين .

A rule requires that a specific and definite action be taken with respect to a situation.

والقواعد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإجراءات ، من حيث أنها ترشد إلى طريق العمل ، it guides action . . غير أن القواعد تختلف عن الإجراءات من حيث أنها لا تقرر أى نوع من أنواع التتابع الزمنى فيما يتعلق بالتصرفات المعينة التى تحدث ، وفى ضوء هذا المفهوم فان القاعدة يمكن أن تكون جزءاً من الإجراء a rule may be a part of a procedure رغماً عن أنها فى الغالب تشير إلى تصرف معين هو أبعد ما يكون عن الإجراء .

ولزيادة إيضاح مفهوم الفرق بين السياسة والقواعد والإجراءات ، فاننا ذكرنا عند حديثنا عن الإجراءات والتطبيق الإدارى ، أن إحدى الشركات قد تأخذ بسياسة إرسال الطلبيات فى نفس اليوم ، ثم أوضحنا أن الشركة تضع الإجراءات المناسبة لوضع هذه السياسة موضع التطبيق . وعند وضع هذه الإجراءات قد ترى الشركة وضع قاعدة بحيث تصبح هذه القاعدة جزءاً من

الإجراءات ، وهذه القاعدة مثلا تقول . . ينبغى على العميل تثبيت الطلبية فى نفس اليوم الذى ترد فيه .

كذلك عندما تأخذ شركة من الشركات الصناعية بسياسة الأمن الصناعى . . فانها مثلا تتخذ « قاعدة ممنوع التدخين » . . هذه القاعدة ليس لها أى علاقة بالإجراءات التى تقررها الشركة للتأكد من أن القوى العاملة لا تحمل أى نوع من أنواع الطباق أو السجاير أو الولاعات أو الكبريت . . الخ .

كذلك عندما تقوم الشركة بمعاملات ترتبط بالأوزان ، حينئذ قد يجد الذين يقومون بمهمة الوزن مشكلات تتعلق . . بماذا يفعلون « بكسور الأوزان Fractions » . . وفى مثل هذه الأحوال غالباً ما تطبق الشركة « قاعدة جبر الكسور » . . أى إذا وصل الوزن إلى أكثر من « نصف الوحدة الصغيرة » يجبر إلى « واحد صحيح » . . وهكذا .

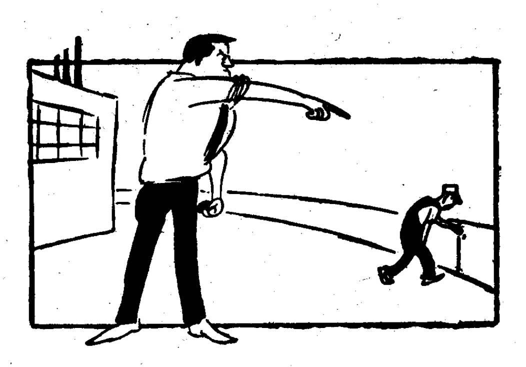
وعلى هذا الأساس يتضح « إن القواعد تخدم كمرشد . . إنها توضع للإرشاد وليس للتفكير ، وتوضع حيثما تتطلب المشروعات أو الإدارات عدم الإنحراف عن سلوك مقرر للعمل » .

Rules serve as guides, they are designed to guide not thinking but action where enterprise or departmental welfare reqquires no deviation from a stated course of conduct.

الخطوة الرابعة فى عملية التخطيط الإدارى :

المیزانية التقديرية والتطبيق الإدارى

تعتبر الميزانية التقديرية أساساً خطة توضح النتائج المتوقعة بالأرقام ، وهى تعتبر من وجهة نظر التطبيق الإدارى وسيلة من وسائل المراقبة . ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الأغلبية العظمى من الشركات فى مجتمعنا



ينبغى ان يكون واضحا للأذهان أن المدير الذى يعامل أحد مرؤوسيه بنزعة انتقامية تستهدف اذلاله لن يجنى شيئا ... فقد اكتشفت الدراسات النفسية والاجتماعية الكثير من الوسائل من أجل حفز المرؤوسين على تحقيق الاداء الفعال . ولا ينبغى طبقا لمتطلبات الثورة الادارية المعاصرة معاملة اى مرؤوس على انه « شيء » او ارغامه على اداء الأعمال وفقا للأسلوب التقليدى « اصدع بما تؤمر » فذلك يعتبر شيئا مزعجا !... ومما لا شك فيه أن ممارسة الرئيس لحقة فى اصدار الاوامر ينبغى أن يقترن بنظرة شاملة وعميقة نحو كرامة الانسان باعتباره مخلوقا بشريا.. فالرئيس الضعيف مهنيا هو الذى يتسلح بمنطق السلطة ويتخذها ذريعة لارغام المرؤوسين بحجة أنه يريد زيادة الانتاج ... ان الانتاجية والروح المعنوية تتصلان بالاشراف والاتصال الجيد ... والاتصال الجيد يهتم بتحقيق الجهد الجماعى التعاونى باعتباره أفضل الأساليب للأداء الفعال ، وهذا يتطلب ضرورة الاهتمام بالعنصر الانسانى ، وأساس ذلك هو المعرفة المتزايدة لنفسية الفرد والجماعة ... والتحلى بالصبر ... والقدرة على تعليم الآخرين ... وضبط النفس والابتعاد عن الوسائل الاستبدادية فى اصدار الاوامر والتعليمات .

الدولى المعاصر تطبق مختلف عناصر الإدارة العلمية وهى تأخذ بالميزانيات التقديرية فى كل جزئية من أجزاء نشاطها ، طالما أن هذه الجزئية لها خطة معينة يتم الصرف منها فى حدود فترة زمنية معينة . وطالما أن الشركة قد اختارت الفترة الزمنية الأنسب ، والتى ترى من وجهة نظرها أنه ينبغى تحقيق الخطة فى خلالها . . فنى مثل هذه الحالة يرى علماء التنظيم والإدارة ضرورة الأخذ بمبدأ الالتزام **The commitment principle** ومن شأن الأخذ بمبدأ الالتزام ، أن تتمكن المنشآت من تحقيق التزاماتها فى الفترة الزمنية المقررة .

ونحب أن نوضح « أن الأخذ بمبدأ الالتزام يوضح أنه لا يوجد تصور متماثل أو اتجاه تحكمى فيما يتعلق بالوقت الذى ينبغى على إحدى الشركات أن تضع خطتها فى حدوده » .

The application of the commitment principle indicates that there is no uniform or arbitrary length of time for which a given company should plan.

وحتى نزيد الأمر إيضاحاً ، فان المتخصصين فى شئون الطيران يقررون أنه إذا أرادت إحدى شركات صنع الطائرات أن تقوم بصنع طائرات نفاثة تجارية **commercial jet aircraft** ، فان هذه الشركة عليها أن تخطط لمشروعها قبل الميعاد الذى اختارته ، وتأمل فيه أن يتحقق مشروعها باثنى عشر عاماً ، خمس أو ست سنوات للدراسة وتصميم الفكرة **conception** والتحقق من الجوانب الهندسية ، والعمل المستمر على تطوير الفكرة حتى تصل إلى أفضل صورة ممكنة . كما وأنها تحتاج إلى خمس سنوات أخرى للترويج لبيع هذه الطائرة حتى تتمكن من إنتاجها وبيعها بالقدر الذى يعطى التكاليف الضخمة التى تتحملها ، بالإضافة إلى العمل على تحقيق نسبة معقولة من الربح .

أما فيما يتعلق « بمصنع للأدوات Instrument manufacture »
فانه غالباً ما يقوم بوضع خطة إيراداته ومصروفاته لفترة ستة أشهر ، وهذه الفترة تمثل دورة شراء المواد الأولية ، وتخزينها وصنعها وبيعها وتحصيل ديونها . غير أن المصنع نفسه ككل قد يحتاج إلى أن يخطط لنفسه لفترة أطول من ذلك قبل أن يستطيع الحصول على الآلات الجديدة التى يريدها ، أو تطبيق برنامج جديد يستهدف إعداد القوى العاملة على الأساليب الجديدة للصنع ، أو الأصناف الجديدة التى يزمع المصنع إنتاجها .

ويرى بعض علماء التنظيم والإدارة ، أنه على الرغم من أن الميزانية التقديرية تكون عادة وسيلة لتحقيق أحد البرامج ، إلا أنها فى الحقيقة قد تستخدم فى حد ذاتها كبرنامج العمل .

Although the budget is usually an instrument to implement a program, it may actually serve as a program.

كما وينبغى أن نوجه النظر إلى موضوع على جانب كبير من الأهمية فيما يتعلق بالميزانية والتطبيق الإدارى . هذا الجانب هو أن الشركات تستفيد من الميزانيات التقديرية عند التطبيق لكى تنشر الوعى لتحقيق الوفر فى مختلف أوجه الإنفاق فى إدارة المشروع .

"to instill a singular cost consiousness in the management of the firm.

الخطوة الخامسة فى عملية التخطيط الإدارى :

البرامج والتطبيق الإدارى

البرنامج عبارة عن مجموعة من السياسات والإجراءات ، والتى تدعم عادة برأس المال اللازم ، وميزانيات التشغيل المناسبة ، ويكون غرض هذه

البرامج هو وضع أسلوب للعمل موضع التطبيق الفعال .

Programs are a complex of policies and procedures, ordinarily supported by necessary capital and operating budgets and designed to put into effect a course of action.

والبرامج قد تكون رئيسية أو قد تكون فرعية **basic or derivative** بمعنى أن كلاهما مطلوبان لتحقيق برنامج عام **primary program**

وحتى نزيد الأمر إيضاحاً ، فاننا نعطى مثلا إحدى شركات الطيران التي ترغب في شراء طائرات نفاثة تجارية لاستخدامها على خطوطها . . فما لا شك فيه أن شراء هذه الطائرات سيكلف الشركة ملايين الجنيهات ، ثمناً للطائرات وقطع الغيار اللازمة **necessary spare parts** . وحتى يمكن تحقيق الاستفادة القصوى من عملية الشراء هذه ، فان الأمر يتطلب ضرورة إعداد العديد من البرامج الفرعية . . برنامج لتزويد مراكز الصيانة والتشغيل **maintenance and operating bases** تزويد هذه المراكز بقطع الغيار اللازمة ، وهذه القطع ينبغي توضيحها بالتفصيل . كما ينبغي إعداد جميع التسهيلات التي تيسر عملية الصيانة ، هذا بالإضافة إلى ضرورة إعداد برنامج لتدريب المسئولين عن الصيانة **train maintenance personnel** ، وكذلك ينبغي تدريب الطيارين ومهندسي الطيران **Pilots and flight engineers** ، وإذا تبين من البحوث وقوائم التشغيل التي تتعلق بساعات الطيران ، أن شراء الطائرات الجديدة سيترتب عليه إضافة عدد كبير من ساعات الطيران ، وأن القوى البشرية التي لدى الشركة لا تستطيع أن تغطي هذه الساعات الإضافية وفقاً للمقاييس الدولية المتعارف عليها بالنسبة للعاملين في هذا الميدان ، فان الشركة ملزمة بأن تستخدم قوى وظيفية جديدة من طيارين ومهندسين ومساعدين . . الخ . وأن تعد برنامجاً لتدريب هؤلاء

جميعاً . وكذلك ينبغى مراجعة جداول الطيران القائمة ، a revised programm of schedules must be developed. وفى ضوء هذه المراجعة ينبغى إعداد جدول يتضمن الاستفادة القصوى من إدخال هذه الطائرات الجديدة إلى أسطول طيران الشركة . كذلك من الأهمية القصوى للشركة أن تعد برنامجاً لتدريب جميع المسئولين عن الخدمات الأرضية ground-station personnel ، وهـذا الإعـداد تفرضه الإدارة السليمة التى تستهدف تأكيد حسن سمعة الشركة ، بل تفوقها على غيرها من الشركات فى عالم تسوده المنافسة ويقبل فيه العميل على الشركة التى تقدم خدمات أفضل . هذا بالإضافة إلى أن استخدام طائرات جديدة غالباً ما يعنى زيادة عدد الرحلات ، بل امتدادها إلى عديد من المدن التى لم تدخل من قبل فى خريطة رحلات الشركة ، وهذا يعنى إضافات جديدة إلى التشغيل . . الأمر الذى يستلزم إضافة عدد جديد من القوى المدربة أحسن تدريب ، والقول بغير ذلك يؤدى إلى إثقال كاهل القوى بأعباء غير عادية قد تؤدى إلى إجهادها ، وبالتالى إضعاف قدرتها وكفاءتها الإنتاجية لأسباب خارجة عن إرادتها ، وهذا حتما يؤدى إلى سوء سمعة الشركة نتيجة لتدهور خدماتها ، وهذا أمر غير مرغوب فى عالم اليوم الذى يعطى وزناً كبيراً للمستهلك واعتباره سيد السوق .

من أجل ذلك يؤكد علماء التنظيم والإدارة أن حسن الإعداد وغير ذلك من البرامج ينبغى أن توضـع موضع التنفيذ قبل استلام أية طائرة جديدة ، ووضعها موضع الاستخدام .

These and other programs must be devised and effected before any new aircraft are received and placed in service.

ومن الأمور الهامة أيضاً عند إعداد هذه البرامج ووضعها موضع التطبيق

« التنسيق بينها جميعاً . . وتوقيتها » . . وذلك لأن الإخفاق فى التنسيق بين البرامج الفرعية فى نطاق هذه الشبكة من الخطط الموضوعة على أسس علمية لتحقيق أهداف الشركة من استخدام الطائرات الجديدة . . هذا الإخفاق ، ولو فى جزئية بسيطة من جزئيات برامج الإعداد ، قد يؤدى إلى تأخير تنفيذ البرنامج العام ، وبالتالى يترتب على ذلك خسارة فى الإيرادات التى كانت متوقعة ، هذا بالإضافة إلى ما يترتب على ذلك أيضاً من زيادة غير لازمة فى التكاليف . Unnecessary costs

ومما هو جدير بالملاحظة **It is also worth noting.** أن بعض هذه البرامج ، وعلى وجه الخصوص البرامج التى تتعلق بتوظيف القوى العاملة الجديدة وتدريبها ، غالباً ما تلجأ الشركات إلى البدء بها ، حتى قبل مواعيدها ، وهذا الإجراء من شأنه أن يكبد الشركة مصاريف إضافية نتيجة لوجود هذه القوى الوظيفية فترة أطول قبل الحاجة إلى استخدامها ، غير أن البعض يرى أن هذا أفضل طالما أن الأمر يتعلق بخدمات ترتبط أساساً بتطورات حديثة يتوقف على إجادتها وحسن استخدامها حياة الآلاف بل الملايين من البشر .

إن العرض السابق يوضح لنا فى إيجاز ، أنه من الناحية التطبيقية ، قلما يجد الإنسان فى التخطيط للمعاملات ، برنامجاً أياً كانت أهميته ، يستند إلى نفسه فقط . . أنه غالباً ما يكون جزءاً من شبكة متعددة من البرامج يعتمد بعضها على بعض ، ويؤثر بعضها فى بعض :

Thus one seldom finds that a program of any importance in business planning stands by itself. It is usually a part of a complex structure of programs, depending upon some programs and affecting others.

ويمكن القول أيضاً ، أن النتائج التى تسفر عن التخطيط السيئ . . أو التخطيط غير الكافى ، تؤثر على الشركة ككل ، وذلك لأنه من الصعب

عزل التخطيط السيئ أو البرنامج السيئ لأى جزئية من جزئيات متطلبات الإعداد العام . . من الصعب عزل ذلك عن بقية الأجزاء . . فالحلقة الأضعف weakest link تؤثر فى بقية الحلقات ، والأمر يحتاج دائماً إلى التخطيط الجيد . . والتخطيط الجيد والفعال يحتاج إلى مهارة إدارية غير عادية .

Effective planning requires extraordinarily exacting managerial skill.

إننا نعود ونؤكد أهمية اتخاذ القرارات التى تتعلق باعداد البرامج بوقت كاف قبل الحاجة إلى تنفيذها ، إذ أن جميع علماء الإدارة يؤكدون على ذلك ، أنهم يقررون :

« يجب فى إدارة الأعمال أن تتخذ القرارات قبل وقت الحاجة لتنفيذها . . وإلا كان الأمر كقصة الحمار الشهيرة والتى تضرب بها الأمثال . . ذلك الحمار الذى يقف بين كيسين من الشعير . . يريد أن يأكل ، ويتردد فى التفكير ليقرر أيهما أفضل . . من أى الكيسين يبدأ ؟ . . وفى تردده هذا يهلك من الجوع ! . . »

Decisions must often be made well in advance of the environment for which they are required, and a business, like the proverbial donkey, can starve between two bales of hay while waiting to decide which alternative is the better.

الخطوة السادسة فى عملية التخطيط الإدارى :

الاستراتيجية والتطبيق الإدارى

أوضحنا من قبل فى الباب الثالث عند عرضنا لموضوع « وضع السياسات » كعنصر من عناصر التنظيم الجيد للمشروعات ، أن الاستراتيجية عبارة عن وضع الخطط فى ضوء معرفة حقائق السياسات التى يطبقها

الآخرون . . وأن هذه الحقائق تساعد على اتباع استراتيجية قد يكون من شأنها إجراء تضمينات جديدة للسياسة لمقابلة خطط وسياسات الآخرين .

ومن الناحية التطبيقية ، يرى علماء التنظيم والإدارة ، أنه فى معظم الحالات حيث تكون هناك منافسة . . أى حيث يوجد شخصان أو أكثر يسعيان لتحقيق نفس الهدف . . فإن المدير الذى يعد خططه دون أن يأخذ فى الاعتبار خطط منافسيه ، سيجد أن هذا التخطيط فى المستقبل أبعد ما يكون عن الصواب ، حتى وإن كان أساس هذا التخطيط تقديرات سليمة قائمة على الاتجاهات الحالية .

In most cases where competition is involved, i.e. where two or more persons are striving for the same goals, a manager who develops his plans without regard to what his competitors are doing may find that even sound projections will go astray.

أى أنه يتبين لنا مما سبق أن دراسة خطط المنافسين هى الأساس ، أو العامل الذى ينبغى أخذه فى الاعتبار عند التخطيط الاستراتيجى ، وذلك حتى يتمكن التطبيق الإدارى من تحقيق أهدافه ، وعلى وجه الخصوص فى حالة وجود منافسين . من أجل ذلك فإن المنشآت الكبيرة الحديثة تبذل غاية جهدها لكى تتعرف على خطط منافسيها ، وهى فى ذلك تعتمد على كثير من الوسائل أو الوكالات المتخصصة التى تستطيع أن تمدها بكثير من البيانات والمعلومات التى تساعدها على تحقيق أكبر قدر ممكن من المعرفة لتكون أساساً لرسم سياستها الاستراتيجية .

غير أننا نوجه النظر إلى أنه نظراً لأهمية هذا الموضوع ، فان الشركات الصناعية الكبرى تنشىء لنفسها نظاماً كاملا للتحرى ، وبغير هذا النظام ، فان المدير يتعذر عليه التعرف على خطط منافسيه .

Without a fairly complete system of industrial espoinage the manager may not know his competitors plans.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن عنصر الاستراتيجية فى التخطيط أو التطبيق الإدارى غير قاصر فقط على المنافسة الخارجية ، بل أنه عنصر مطلوب أيضاً فى التخطيط الداخلى للشركات ، ويبدو ذلك فى غاية الوضوح عند القيام بمقتضيات التخطيط الداخلى فى الشركات ، فكثيراً ما نجد صراعاً بين المديرين من أجل رغبة كل مدير منهم فى تنفيذ الجانب الأهم بالنسبة للادارة التى يشرف عليها فى حدود الرصد المالية القائمة ، كما هو الحال مثلا إذا ما رغب أحد المديرين فى الحصول على آلة جديدة لصالح الإنتاج ، وفى نفس الوقت نجد مديراً آخر فى نفس الشركة يسعى إلى استخدام الرصيد القائم أو أغلبه من أجل إنشاء معمل أبحاث **research laboratory** وبما أن التخطيط لا يكون فى غاية الدقة بحيث تستطيع الإدارة العليا فى الشركة أن تفصل رأى أحد المديرين على الآخر ، فانه فى مثل هذه الأحوال تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجى الداخلى .

opportunities arise for internal strategic planning.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن « موضوع الاستراتيجية فى إدارة الأعمال » قد حظى باهتمام العديد من العلماء ، ومن بين الأوائل الذين كتبوا فيه « نيومان ومورجنسترن **"J. von Neumann and D. Morgenstern** حيث أوضحا الارتباط الوثيق بين الاستراتيجية التى تتطلبها بعض الألعاب للتفوق والاستراتيجية كما ينبغى أن تطبق فى « إدارة الأعمال » فى كتابهما بعنوان :

The Theory of Games and Economic Behavior.

وللتعرف على مزيد من التفصيل فيما يتعلق بهذا الموضوع ، يمكن الرجوع

أيضاً إلى كتاب الاستراتيجية فى البوكر ، ودوائر الأعمال ، والحرب Strategy, in Poker, business, and war تأليف « ج . مكدولند »
وكذلك كتاب « الاستراتيجى الكامل "The Compleat Strategyst
تأليف : ج . د. ويليامز J.D. Williams

ويمكن للمديرين فى ظروف عديدة أن يستخدموا عنصر الاستراتيجية لتحقيق أهدافهم الإدارية عند التطبيق . . كما هو الحال فى الدول الرأسمالية ، حيث يوجد عمال ينضمون إلى اتحادات للعمل . . وبعض العمال لا ينضمون إلى هذه الاتحادات . . فقد يلجأ المدير بإرادته الاختيارية إلى تطبيق استراتيجية سرعة زيادة أجور العمال الذين لا ينضمون إلى أى اتحاد .

A manager may adopt the strategy of voluntarily granting pay increases to his nonunion workers.

والسبب واضح من استخدام مثل هذه الاستراتيجية فيما يتعلق بزيادة أجور العمال غير المنضمين إلى اتحادات عمالية ، وهو توضيح اتجاه الإدارة لتطبيق ما هو أصلح لعمالها ، بغض النظر عن ما تسفر عنه المساومة الجماعية التى تعتبر حقاً من حقوق النقابات فى الدول الرأسمالية . . وبذلك تكسب الإدارة سمعة محمودة بين الأوساط العمالية .

وكذلك فى حالة وجود منافسات بين قطاعات مختلفة من النشاط . . كالتنافس مثلا الذى يوجد بين القطاع العام . . والقطاع التعاونى . . والقطاع الخاص . . ففى مثل هذه الأحوال ترى بعض منشآت القطاع التعاونى أو القطاع الخاص تتخذ لنفسها سياسة الإسراع فى تطبيق المزايا التشريعية وهى ما زالت «تحت الصنع » .. أى إذا كان هناك مشروع قانون بتقرير حد أدنى للأجور ، فان هذه المنشآت تنفذه حتى قبل صدوره . . تأكيداً لتفوقها على غيرها فيما يتعلق بسياسات الإستخدام ؛

كما ويحدث فى الحياة العملية أن تحتاج المنشآت إلى إعادة تنظيمها ، غير أن المدير العام كثيراً ما يصطدم عند قيامه بهذا الإجراء بالرغبات المتصارعة لمديرى الإدارات المختلفة التى تعمل تحت إشرافه ، وبدلا من أن يفرض اتجاهه القائم على دراساته الخاصة ، فانه غالباً ما يتخذ لنفسه « استراتيجية تركهم يتناقشون » . . والذى يحدث أن نقاشهم غالباً ما يطول دون أن يصلوا إلى نتائج محددة .. وبعد طول النقاش المنهك غالباً ما يكون هؤلاء المعاونين فى وضع يصل بهم إلى الحد الذى يقررون فيه « تحكيم المدير العام ، وقبول رأيه » .

كما ويحدث أيضاً فى الحياة العملية أيضاً أنه يوجد أحد المعاونين الذين يعارضون أسلوب معين للعمل قرره الرؤساء . . وفى مثل هذه الحالة تتخذ بعض المنشآت « استراتيجية تكليف هذا المعاون بالإشراف على هذه المهمة ، أو تكليفه برئاسة لجنة خاصة تكون مهمتها اقتراح التوصيات المناسبة » .

وقد يشجع أحد وكلاء الشراء purchasing agent قد يشجع هذا الوكيل للشراء أحد البائعين الذين لا يستحقون التشجيع ، مستهدفاً من وراء ذلك جذب اهتمام أحد المنافسين والحصول منه على أسعار أفضل .

وفى الحقيقة هناك أمثلة عديدة لصياغة السياسات الاستراتيجية strategic shading of policies ، وتستهدف هذه السياسات الاستراتيجية تحقيق أهداف المنشآت . وينبغى دائماً عند رسم هذه السياسات تحقيق عوامل المرونة ووضوح الأهداف الرئيسية .. والأهداف الفرعية . ورد فعل هذه السياسات reactions على الأشخاص الذين ستشملهم مع الأخذ فى الاعتبار أثر هذه السياسة على السياسات الأخرى

with a view to their impact on others

وعلى وجه العموم . . فطالما أن المعاملات ينبغى أن تتحقق عن طريق التعامل مع البشر ، وطالما أن البشر أنفسهم لهم اتجاهات متعددة يتعذر معها معرفة رد الفعل الذى سيحدث على وجه الدقة ، فإن تقرير الاستراتيجية ، مقترنة بالاحتفاظ بعنصر المرونة فى التخطيط يصبحان أساسيان لتحقيق التخطيط الفعال .

Since business must deal with human beings and since people themselves react in ways that cannot always be accurately foreseen, determinations of strategy along with the maintenance of flexibility in plans, become essential to effective planning.

كما ويهمنا أن نوجه النظر إلى أن كثيراً من المديرين يعتقدون أن أهم مبدأ فى التخطيط . . هو مبدأ المرونة . . وهذا المبدأ يعنى القدرة على تغيير الخطة دون تحمل تكاليف أو احتكاكات غير ضرورية ، والقدرة على التحرك نحو تحقيق الهدف بالرغم من التغيرات المحيطة التى تحدث ، أو حتى فشل الخطط .

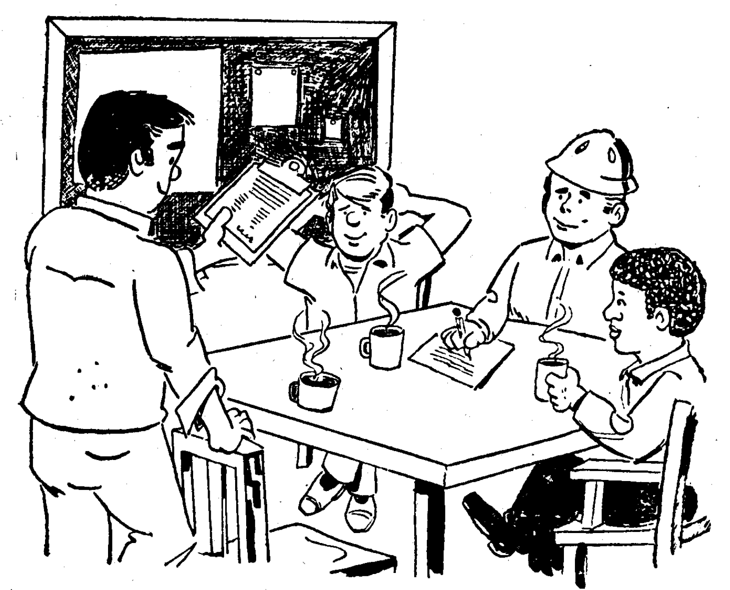
To many managers, the principle of flexibility is the most important principle of planning. Flexibility involves the ability to change a plan without undue cost or friction, to detour, to keep moving toward a goal despite changes in environment or even failure of plans.

ويمكن القول بالإضافة إلى ما سبق إلى أن أهمية التخطيط وأهمية توافر القدرة على اتخاذ القرارات تنبع من أن الإدارة ، كما يعرفها كثير من علماء التنظيم والإدارة . . إن هى إلا المراحل المتتابعة من التفكير واتخاذ القرارات . . وأن اتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية . . وأن القدرة على اتخاذ القرار ينبغى أن تتوافر فى جميع من يشغلون المناصب الرئيسية . . سواء على

مستوى الإدارة العليا ، أو الوسطى ، أو الإشراف (أى مرحلة المشرفين) . مؤكدين على أن القوى العاملة التى يرؤسونها تنظر إليهم على أنهم « هم الإدارة » . . والمشرف ومرؤوسوه إن هم إلا مجموعة من البشر داخل التنظيم ، وهؤلاء فى عملهم يقابلهم مشكلات . فمن هو الشخص الطبيعى الذى سيلجأ إليه المرؤوسون لحل أى مشكلة . . إنه رئيسهم المباشر ، وهو المشرف . . فكيف يتصرف ؟ . . وكيف يحل المشكلة ؟ . . وكيف يصدر قراراً يتأكد معه أن هذا القرار أفضل ما يحل المشكلة ؟ . . كل هذه التساؤلات فى غاية الأهمية بالنسبة للمشرف فى أى مشروع . . مثلما هى فى غاية الأهمية بالنسبة للمديرين فى المستويات الأعلى .

من أجل ذلك ، نرى العالمان « هايمان وهيلجرت » يقرران أن « جميع المشرفين بغض النظر عن مراكزهم فى تدرج المستوى الإدارى ، ينبغى عليهم أن يسلكوا نفس المنهج الأساسى لحل المشكلة أو اتخاذ القرار . الفرق الوحيد هو أن القرارات التى تتخذ على مستوى مرحلة الإدارة التنفيذية ، غالباً ما تكون أبعد مدى ، ويتأثر بها عدد أكبر من الأشخاص والمواقع ، أكثر من تلك القرارات التى يكون على المشرفين اتخاذها فى أقسامهم التى يشرفون عليها . غير أن عملية اتخاذ القرار واحدة ، وهى عملية يتحتم تواجدها على كافة تدرج المستويات الإدارية .

"All supervisors, regardless of their level in the management hierarchy, must go through the same basic process of managerial problem solving or decision making. The only difference is that decisions made at the executive level are usually more far-reaching and effect more people and areas than those decisions which supervisors have to make within their own departments. But the decision-making process is the same, and it is function which permeats the entire management hierarchy."



ينبغى على المشرف ان يعبر بدقة عن المشكلة لمرءوسيه ، اى يستخدم الألفاظ التى تدل على معناها تماما ويتأكد من فهمهم لها ... يعرض عليهم ما هى المشكلة وحقيقة ابعادها ... حقيقة ابعادها بالنسبة لكل فرد منهم وللقسم الذى يعملون فيه ... ثم ماذا تعنى المشكلة بالنسبة للمشروع ككل ؟.. ويشترك كل شخص فى نطاق المجموعة فى تحليل المشكلة وايجاد بدائل لحلها ، لكى يصلوا فى النهاية الى ... ماذا يستطيع ان يقدمه كل فرد منهم لحل المشكلة ؟ ... وماذا ينبغى عليهم ان يفعلوه فى جهد جماعى لحل هـذه المشكلة ؟ ...

لقد اثبتت الدراسات ان طريقة المناقشة فى المجموعات الصغيرة على مستوى الادارة الاشرافية تعتبر من الوسائل المفيدة جدا فى التخطيط الادارى ، واتخاذ القرارات .

الخطوة السابعة فى عملية التخطيط الإدارى :

أسس التخطيط . . واحتمالات المستقبل

لعل من الأهمية بمكان أن نؤكد على حقيقة تعتبر على جانب كبير من الأهمية ، لتحقيق التخطيط السليم . . هذه الحقيقة تؤكد على ضرورة تكوين « أسس للتخطيط Planning premises » وضرورة الاتفاق على هذه الأسس ، وينبغى أن تتميز بالواقعية factual nature . . وأن السياسات التى توضع على أساسها تكون قابلة للتطبيق فى المستقبل . . وطالما أن التخطيط يعنى صورة المستقبل التى يجرى التخطيط على أساسها فإن ذلك يتطلب التنبؤ بأحداث المستقبل ، والتطبيق الإدارى يهتم بجوانب متعددة فى هذا المجال . . منها مثلا :

أى نوع من الأسواق سيكون مستقبلا ؟ . . وما هو مقدار حجم المبيعات ؟ . . وما هى الأسعار ؟ . . وما هى المنتجات ؟ . . وما هى التكاليف ؟ . . وما هى معدلات الأجور ؟ . . وما هى معدلات الضرائب والسياسات الضرائبية المحتملة ؟ . . وما هى المصانع الجديدة التى ستنشأ ؟ . . وما هى السياسات فيما يتعلق بالأرباح ؟ . . وما هو الأسلوب الذى سيتم عن طريقه تمويل التوسع ؟ . . الخ . .

وفيما يلى النص :

What kind of markets will there be ?...
What quantity of sales ?... What prices ?...
What products ?... What costs ?... What wage rates ?...
What tax rates and policies ?...
What new plants ?... What policies with respect to dividends ?... How will expansion be finaced ?... ect.

ويهمنا أن نوضح أيضاً ، أنه عند الاتفاق على أسس التخطيط ، فان هناك احتمالا بأن يتم الاتفاق على تطبيق سياسات فى المستقبل رغماً عن أن مثل هذه السياسات قد لا تكون مطبقة عند وضع أسس التخطيط ، كما هو الحال مثلا إذا ما كانت الشركة ليس لديها خطة فيما يتعلق بمكافآت أو مرتبات التقاعد pension plan ، فالتطورات التى تحدث فى العالم فيما يتعلق بتأمين القوى العاملة تحتم على الشركة ضرورة وضع سياسة للمستقبل فى هذا الشأن ، وكذلك ما ستتضمنه من محتويات .

ونحن نرجو أن نوجه النظر إلى حقيقة هامة فيما يتعلق بالتخطيط الإدارى . . هذه الحقيقة هى . . أن الفرد كلما اتجه تنازلياً فى مستويات الهيكل التنظيمى . . فان أسس التخطيط ومحتوياتها تتغير نوعاً ما من مرحلة إلى أخرى . . من الإدارات الكبيرة . . إلى الأقسام . . إلى الفروع . . غير أن النظرة الرئيسية للخطة تبقى دائماً هى نفسها .

As one moves down the organizational hierarchy into divisional, departmental, branch, or section plans, the composition of planning premises tends to change some-what. The basic out-look will be the same.

وهذه النظرة تتفق مع ما سبق أوأن أوضحناه من آراء ، وعلى وجه الخصوص رأى العالمين « هايمان وهيلجرت » من أن جميع المشرفين بغض النظر عن مراكزهم فى تدرج المستوى الإدارى ، ينبغى عليهم أن يسلكوا نفس المنهج الأساسى لحل المشكلة أو اتخاذ القرار .

وفى إيجاز ، فإن هناك من يرى أنه يمكن تقسيم أسس التخطيط إلى ثلاث مجموعات :

(أ) أسس لا يمكن التحكم فيها Noncontrollable premises

وهى تلك الأسس التى لا تستطيع الشركة أو المشروع أو أى وحدة منفردة أن تفعل أى شىء فيما يتعلق بها . . ويدخل فى نطاق هذه الأسس عوامل عديدة . منها مثلا « الزيادة السكانية "population growth" » ، « ومستويات الأسعار فى المستقبل "future price levels" » ، « والظروف السياسية المحيطة "political environment" » ، « ومعدلات الضرائب والسياسات الضرائبية "tax rates and policies" » ، « ودورة المعاملات الاقتصادية "business cycles" » . . الخ .

(ب) أسس يمكن التحكم فيها إلى حد ما Semi-controllable premises

وهذه الأسس يمكن للشركة أن تتحكم فيها بدرجات متفاوتة ، قد تقل أو تكثر تبعاً لقدرة الشركة وكفاءتها العلمية التخطيطية . . مثل الافتراضات التى تتعلق بنصيب منتجات الشركة فى الأسواق assumptions as to the share of the market ، وخصائص دورة العمل the character of labor turnover ، وكفاءة القوى العاملة the labor efficiency ، وسياسة الشركة بالنسبة للتسعير the company price policy ، وحتى سياسة التشريعات الصناعية even industry legislative policy

(ج) أسس يمكن التحكم فيها : Controllable premises

وتتمثل هذه المجموعة من الأسس فى المواضيع التى تتعلق بالسياسات والبرامج التى يمكن للشركة إلى حد كبير أن تقرر ما تراه لنفسها وفقاً لظروفها . . ومن بين هذه الأسس ، التوسع فى أسواق جديدة expansion into new markets ، أو التوسع فى برامج الأبحاث ، أو اختيار مواقع المكاتب للمراكز الرئيسية site for headquarters offices .

على أننا وقد أوضحنا المجموعات التى قد تدخل فى نطاق أسس التخطيط ، نرجو أن نوجه النظر إلى أن إحدى الصعوبات التى قد تعترض المخططين حينما يحاولون تكوين مجموعة متكاملة من الأسس التى يقومون على أساسها بوضع الخطط الرئيسية والفرعية للمستقبل . . إحدى الصعوبات التى يقابلونها . . « أن كل خطة رئيسية . . وكل خطة فرعية . . تتخذ لكى تصبح أساساً تخطيطياً للمستقبل »

every major plan ; and many minor ones, tend to become planning premises for the future.

ولتوضيح ذلك ، فإننا نقول أنه إذا قررت الدولة أو إحدى الشركات مثلا إنشاء مصنع كبير فى مكان ما ، قد يكون هذا المكان فى أطراف المدينة أو فى إحدى المحافظات ، فإن هذا القرار يعتبر أساساً هاماً لوضع خطط أخرى تتعلق بالموقع الذى سيقام عليه هذا المصنع . وكذلك إذا ما قررت إحدى شركات الطيران فى العالم استخدام نوع واحد من الطائرات على خطوطها الطويلة ، وأن تكون هى نفسها مسئولة عن شئون الصيانة ، فان هذا يتطلب إنشاء مراكز لصيانة طائراتها فى مختلف المواقع ، مثل هذا القرار يصبح أساساً لخطط أخرى . . وهكذا .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أيضاً ، أنه قد يكون من الأمور التى تدعو إلى بعض الدهشة It would be a matter of some surprise ، أن نجد جميع أعضاء المستويات الإدارية فى أحد المشروعات يتفقون تماماً فى وجهات نظرهم فيما يتعلق بمستقبل المشروع ! ! . . فما لا شك فيه ، أنه غالباً ما يكون هناك اختلاف فى وجهات النظر فى كثير من الأمور . . فمثلا أحد المديرين قد يتوقع أن فترة السلام التى يعمل فى ظلها المشروع

قد لا تدوم أكثر من عشر سنوات ، بينما آخر قد يتوقع نشوب الحروب المحدودة ، أو غير ذلك من قلاقل خلال فترة زمنية أقل . . وقد يتوقع أحد المديرين ارتفاع أسعار بنسبة معينة خلال الخمس سنوات القادمة ، بينما مدير آخر يتوقع ارتفاع الأسعار بنسبة أعلى من ذلك بكثير ، وليس من الغريب أيضاً أن نرى مدير ثالث مثلا يتوقع انخفاض فى الأسعار ! . . prices will drop . . وهكذا تختلف وجهات النظر . . مثل هذه الاختلافات هى التى ينبغى أن تعمل الخطط على التغلب عليها وتنسيقها .

وغياب مثل هذه الخطط التنسيقية التى يستخدمها المديرون والتى تحتوى على مجموعات الأسس التخطيطية المختلفة . . قد يكون فادح التكاليف بالنسبة للشركة .

The lack of planning coordination through use by managers of different sets of premises can be exteremely costly to a company.

من أجل ذلك يجمع علماء التنظيم والإدارة على ضرورة الاتفاق على أسس التخطيط . . وهذا الاتفاق وما يترتب عليه من وجود مقياس موحد A single standard ، يعتبر من ألزم الضروريات لتحقيق التخطيط والتطبيق الإدارى السليم ، حتى وإن اقتضى الأمر تضمين الخطة مجموعات مختلفة من الأسس ، مع تعليمات واضحة بأن توضع الخطط المختلفة وفقاً للأسس التى تصلح لوضع كل خطة على حده ، فى إطار الخطة العامة للمشروع ككل .

كما نرجو أن نوجه النظر إلى أنه قد بلغ من أهمية التخطيط ، أن كثيراً من الشركات مثلا غالباً ما تضع خطط لمقابلة التوقعات المحتملة لكل ظروف السلام والحرب ، حتى تكون الشركة ، بغض النظر عما قد يحدث ، على استعداد دائماً .

In many companies, for example, it is customary to develop plans in prospects of both peace and war, so that, regardless of what occurs, the company will be ready.

وأخيراً . . فإننا إذا كنا قد أوضحنا أن النظرة الأساسية لعملية التخطيط ينبغي أن تكون واحدة ، إلا أن هذا لا يمنع من القول باحتمال وجود اختلافات من حيث الصعوبة والتنفيذ الذى قد يقابل بهالتخطيط على مستوى دون الآخر . . كما هو الحال فيما يتعلق مثلا بالتخطيط على المستوى الأدنى للهيكل الإدارى ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بإدارة الإنتاج ، فعلى مستوى هذه الإدارة يكون التخطيط على مستوى أفضل وأكثر دقة من التخطيط فى المستويات الأعلى ، ومن بين الأسباب التى تؤدى إلى ذلك أن التخطيط فى المستوى الأدنى يتضمن مشكلات خاصة بالمواد والآلات . . الخ بينما التخطيط فى المستوى الأعلى يتضمن التنبؤ بأحداث المستقبل ، وهذه مهمة أكثر صعوبة . . هذا بالإضافة إلى أن أخطاء التخطيط فى المستوى الأدنى تتضح معالمها فى فترة زمنية أسرع من غيرها ، والسبب فى ذلك أن نتائج التخطيط الضعيف فى هذا المستوى ، تظهر فى صورة أعمال لم تتم وفقاً للجدول الزمنى المقرر . . أو ما قد يشاهد من عدم انتظام عمليات الإنتاج ، أو ارتفاع التكاليف .

وفى بعض الأحيان . . فان نتائج سوء التخطيط فى المستويات العليا من الإدارة لا تتضح . . إلا بعد أن تفقد الشركة سوقاً مهمة . . أو تجد نفسها فى وضع انخفضت معه قدرتها المالية . . أو ضعف معه مركزها التنافسى . . أو أصبحت الشركة عديمة الكفاية إلى حد كبير .

Sometimes the results of poor planning at top levels of an enterprise are not apparent until a company has lost an important market, has declined in financial strength or competitive position, or has become grossly inefficient.

مبادىء لتحقيق التخطيط الفعال

Priniples For effective planning

أوضحنا من قبل أهمية التخطيط الإدارى ، وأهمية إدراك المدير لطبيعة المستقبل الذى يخطط من أجله ونوعه ، وأن من أفضل الأساليب التى تحقق مزيداً من الولاء للتخطيط الإدارى ، أسلوب زيادة عدد المديرين الذين يساهمون فى التخطيط إلى الحد الأقصى ، وأن كلمة المدير هنا تعنى ابتداءاً من رئيس مجلس الإدارة ، وانتهاءاً بمراقبى العمل فى أدنى المستويات . ومن هذا المنطق . . فإن علماء التنظيم والإدارة يرون أهمية تحقيق تنظيم إدارى فعال فى المشروعات ، وأن الهيكل التنظيمى لأى شركة من الشركات ينبغى أن يوضح فى تدرجه المستويات الإدارية التى توجد فى المشروع ، والأسلوب الأمثل الذى يتم عن طريقه تحقيق الإدارة ، وطبيعة شبكة العلاقات التى تقوم بين مختلف المستويات الإدارية، هذا بالإضافة إلى ما سبق وأن أوضحناه من أن تحديد الأهداف ، والتخطيط الإدارى السليم يعتبران عنصران هامان من عناصر التنظيم الجيد . وفى هذا المقام نوجه النظر إلى ما قاله العالم الكبير « ل. إرويك » فى كتابه « عناصر الإدارة » حيث أنه يؤكد . . . « إن انعدام التخطيط فى « التنظيم » عمل غير منطقى ... وقاس ... ومضيعة للجهود . . . وغير فعال » . . . والسبب فى ذلك كما يقول أن التصميم والتخطيط ينبغى أن يأتى أولا فى أى مجال من مجالات النشاط الإنسانى ... وهو قاس ، لأن أكثر من يقاسون من عدم التخطيط فى أى مشروع من المشروعات هم أولئك الذين يعملون فيه . . . وهو مضيعة للجهود لأنه إذا لم يتم ترتيب

الوظائف والأعمال على أساس التخصص ، فان مختلف المشروعات لن تستطيع تدريب أشخاص جدد لشغل الوظائف الأعلى التى تخلوا إما لترقية من يشغلوها إلى وظائف أعلى ، أو الذين يستقيلون ، أو الذين يحالون إلى التقاعد ... وهو عاجز ، أو غير فعال لأنه بدون الاعتماد على المبادىء فان الإدارة تجد نفسها فى وضع ينبغى معها أن ترجع فيه إلى الأشخاص

Without dependence on principles, management reverts to personalites.

ومما لا شك فيه أنه إذا كان الفيصل فى الأمور هو الرجوع إلى الأشخاص فان الأمر إذن يكون رهيناً بما ينتهجون من سياسات ، وهذا وحده كفيل بأن لا تسير الأمور فى سهولة ويسر ، تماماً كما هو الشأن بالنسبة للآلة ، فان الآلة لن تعمل بسهولة إذا ما أهملت المبادىء الأساسية للهندسة فى بنائها .

ومما لا شك فيه أن التخطيط الذى يتم فى الهيئة الإدارية العليا ، يحتاج إلى من ينفذه وفقاً للسياسات التى تقررت ، وبنفس الروح التى أملت إصدار هذه السياسات ، ومن هنا غالباً ما تلجأ الشركات إلى تحقيق هذا الهدف عن طريق شخص تختاره من بينها ، يطلق عليه البعض عضو مجلس الإدارة المنتدب ، أو غير ذلك من المسميات ، ويتولى هذا الشخص الإشراف على الإدارة التنفيذية ، وقد يبدأ بالاشتراك مع المجلس بتعيين مدير عام .

غير أن هناك أساليباً متعددة لتحقيق إدارة عامة تنفيذية ، تأخذ على عاتقها وضع الخطط والسياسات موضع التنفيذ ، ومن بين هذه الأساليب المطبقة فى الولايات المتحدة ، ما أوضحه « بروفسور هولدن وزملاؤه » فى البحث الذى أجروه والسابق الإشارة إليه ، والذى أوضح فيه أن من بين الوظائف التى تقوم بها الإدارة العامة ما يأتى :

١ – تطبيق خطة سليمة وفعالة Sound and Effective Plan لتنظيم الشركة مع بيان الوظائف المختلفة ، وتحديد مدى المسئوليات والسلطات الممنوحة لكل .

٢ – الاستعانة بالأشخاص الأكفاء Fully Qualified Personnel في جميع الوظائف الإدارية .

٣ – التخطيط للأمد الطويل وتوضيح الأغراض العامة للشركة .

٤ – وضع خطط فعالة للرقابة على وجوه النشاط المختلفة .. كالمصاريف الرأسمالية ، ومصاريف التشغيل ، والقوى العاملة ، والمرتبات ، والأجور ، ونوع الإنتاج والأسعار .

٥ – إعادة النظر في المخصصات الرئيسية Appropriations فيما يتعلق بالميزانيات . . والتعيينات . . والتغييرات التي تحدث في الأجور ، طبقاً لنظم الرقابة المعمول بها ، وذلك في حدود السلطة المخولة لها من مجلس الإدارة . . مع مراعاة حدود السلطة التي تخولها الإدارة العامة لرؤساء الأقسام .

٦ – تحديد السياسات العامة للتشغيل .

٧ – التوصية لدى مجلس الإدارة بالمواضيع التي تتطلب أخذ قرار منه .

٨ – التنسيق العام لخطط التشغيل الرئيسية .

٩ – تقدير أداء الأعمال فيما يتعلق بالأقسام المختلفة ، وكذلك نتائجها .

ويهمنا أن نوضح أن المبادئ الإدارية في كل مجـــال من مجـــالات العملية الإدارية كانت موضع جدل الكثيرين من علماء الإدارة ، غير أننا نميل إلى آراء علماء الإدارة المعاصرين الذين يعتبرون المبادىء هادياً ومرشداً ، وأن المبادئ جميعها فيما يتعلق بالجانب الذى ترتبط به ، إن هي إلا جزء من

كل . . . أى أنها ترتبط ارتباطاً عضوياً بالموضوعات العلمية التى توضع لها . كما وأننا أيضاً نتفق مع كثيرين من علماء الإدارة المعاصرين فيما يتعلق بأن أحداً لا يستطيع القول أن هناك مجموعة من المبادئ المترابطة التى تم اكتشافها ، بحيث يمكن القول أنها صارت نهائية ، وذلك لأن الجهود العلمية متلاحقة ، وأن السباق فى مجتمعنا الدولى المعاصر يتجه نحو مزيداً من العلم من أجل التفوق ، وعلى قدر التقدم الخلقى والعلمى يتحقق للمجتمعات مزيداً من التنمية والتطور الحضارى السريع ، وفى ضوء هذا المنطق نوجز مبادئ تحقيق التخطيط الفعال فيما يلى :

المبدأ الأول : مبدأ الإسهام فى تحقيق الهدف :

Principle of contribution to objective.

يجب أن تسهم كل خطة ، مع الخطط الفرعية ، مساهمة إيجابية لتحقيق الغايات والأهداف التى من أجلها وضعت الخطط . وهذه الأهداف هى التى ينبغى أن يتجه إليها مختلف أوجه النشاط الإنسانى فى مختلف الوحدات . وينبغى فى هذا المقام ملاحظة أن أهداف المشروع وإن كانت تؤلف الخطة الأساسية لنشاطه ، إلا أنه قد يبدو فى بعض الأحيان نوعاً من الاختلاف بين أهداف المشروع ، وأهداف إحدى إداراته ، الأمر الذى يتطلب ضرورة تحقيق المواءمة اللازمة .

المبدأ الثانى : مبدأ كفاءة الخطط :

Principle of efficiency of plans.

تعتبر الخطط على جانب كبير من الكفاءة ، إذا حققت الأهداف بنفقات أقل ، وفى هذا المقام ينبغى ملاحظة أن الجوانب المالية تقوم بدور هام فى عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط ، وبما أن من أهداف أصحاب الأعمال الحصول على أكبر قدر من الربح عن طريق الاستخدام الأمثل

لمصادر رأس المال ، الأمر الذى يتحتم معه ترجمة الخطط إلى لغة الأرقام لمعرفة أثر تلك الخطط على الأرباح واستخدامات رأس المال ، ويشمل ذلك التنبؤ بالمصروفات والإيرادات والأرباح ، وحركة النقد ، خاصة وأن السيولة النقدية تقوم بدور على جانب كبير من الأهمية فى المنشآت التجارية ، إذ أن هذه السيولة النقدية هى التى تقرر عملياً قدرة الشركات على مواجهة مسئولياتها .

المبدأ الثالث : مبدأ أولوية التخطيط :

Principle of primacy of Planning

يقوم التخطيط بدور على جانب كبير جداً من الأهمية فى تيسير وظائف الإدارة الأخرى ، كالتنظيم ، والتعيين ، والتوجيه ، والرقابة ، والتنسيق . ويؤكد مبدأ أولوية التخطيط الدور البارز له فى كافة مجالات الإدارة . فما لا شك فيه أن المدير — فى أى مستوى من المستويات الإدارية — قلما يستطيع القيام بواجباته الإدارية دون معرفة بالأهداف والغايات . ودون إلمامه إلماماً كاملا بالسياسات .... بل وربما أيضاً بالإجراءات والبرامج حتى تكون له هادياً ومرشداً ... بل إن علماء التنظيم والإدارة يرون ضرورة إعداد الخطط لبلوغ الأهداف قبل معرفة أى نوع من العلاقات الوظائفية يجب إنشاؤها ؟ . . وما هى كفاءة الموظفين المطلوبة ؟ . . وما هى طريقة توجيه المرؤوسين ؟ . . وما هو الأسلوب الذى يتم عن طريقه ممارسة الرقابة على الأعمال ؟ . . وفى هذا المقام أيضاً يرى علماء التنظيم والإدارة أنه لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة ، إذ أنهما عنصران مترابطان ويمكن تشبيههما بأنهما توأمان ... تماماً « كالتوأمين السياسيين "Siamese twins"

المبدأ الرابع : مبدأ شمول التخطيط :

Principle of pervasiveness of Planning

يؤكد هذا المبدأ على أن التخطيط هو مهمة كل مدير فى أى مشروع من المشروعات ، وأنه على الرغم من إمكان قولنا بكل تأكيد أن جميع وظائف الإدارة هى نظرياً وعملياً من مهمات كل مدير فى أى مؤسسة من المؤسسات ، إلا أنه ينبغى التأكيد على مبدأ الشمول فيما يتعلق بالتخطيط بسبب الاعتقاد السائد القائل بأن التخطيط هو مهمة المسئولين الكبار والمديرين فى أعلى المستويات . وصحيح أن المديرين فى أعلى الدرجات قد يقومون – كما أشرنا إلى ذلك من قبل – بقسط وافر من التخطيط لمشروع معين ،وتقع عليهم مسئولية كبرى فى رسم الخطط الرئيسية ، إلا أننا فى ذات الوقت ، قلما نجد مديراً فى أى مستوى من المستويات ، لا تشمل وظيفته جزءاً مهماً من عملية التخطيط ... بل أكثر من هذا ، فقد أظهرت الدراسات العلمية حول « الرضا عن العمل » ... أظهرت هذه الدراسات أن أحد العوامل الأساسية لنجاح الملاحظين فى أقل المستويات الإدارية فى المشروعات هو قدرتهم على التخطيط .

المبدأ الخامس : مبدأ أسس التخطيط :

Principle of planning Premises

إن التفهم والاتفاق على أسس واحدة للتخطيط هو أحد شروط تحقيق التخطيط المتناسق ، ونظراً لأن المستقبل لا يمكن التنبؤ به بدقة ، فيستحسن أن يكون هناك مجموعات بديلة من الأسس ، وخطط بديلة مبنية عليها . وإذا كانت احتمالات نشوب الحرب ، أو احتمالات حدوث تدهور اقتصادى أمر لا يمكن التنبؤ به بدرجة معقولة من الدقة ، فان التخطيط الجيد يتطلب وضع خطط بديلة على أساس افتراضات مختلفة ، كحالة الحرب ، وحالة السلام ،

وحالة السلام مع متطلبات التسليح ، والعمالة الكاملة ، والازدهار والركود ، وارتفاع الأسعار وانخفاضها ، وفى مجال التخطيط الإدارى فى دوائر الأعمال ينبغى أن تكون الخطط البديلة جاهزة عندما تتغير الأسس الرئيسية .

المبدأ السادس : مبدأ السياسات كإطار عام :
Principle of policy Framework

السياسات تعتبر عاملا هاماً يحدد الإطارات التى تبنى عليها إجراءات التخطيط ومناهجه . والسياسات كما أوضحنا من قبل تعتبر بمثابة المرشد لطريقة التفكير فى اتخاذ القرارات ، وهى بذلك جزء رئيسى من مشروعات التخطيط . . . كما أنها دليل التفكير الذى يؤدى إلى الخطط العملية ، ويمكن أن يتفرع عن إحدى السياسات سياسات أخرى ، وكذلك مناهج وميزانيات وتاكتيكات ، إلى غير ذلك من متطلبات وضع البرامج . ويرى علماء التنظيم والإدارة أنه نظراً لتشعب الهيئة الإدارية ، ونظراً لتعقد الواجبات التى تسهم فى تحقيق أهداف المشروعات ، ونظراً لأن المديرين عادة يؤخرون قراراتهم إلى حين مواجهتهم بمواقف عملية .... كل ذلك يحتم إيجاد إطار للسياسات مستمداً من أهداف المشروع ، حتى تكون القرارات واقعة ضمن حدود معينة ، وتساعد إيجابياً فى الوصول إلى تلك الأهداف .

المبدأ السابع : مبدأ التوقيت : **Principle of Timing**

يتطلب التخطيط الكفء والفعال ضرورة إفساح الوقت الكافى للقيام بمقتضيات التخطيط ، سواء على المستوى الرأسى أو الأفقى فيما يتعلق بالبناء الذى يشكل هيكل الخطط **The structure of plans** .

وقد أوضحنا من قبل أهمية التخطيط ، وكيف أن المنشآت وكل جزء فيها يجب أن تخطط من أجل تحقيق الأهداف ، وقد أصبح معروفاً فى دوائر الأعمال الآن ، أن اتخاذ القرارات بدون تخطيط يصبح عمليات اختيار ارتجالية ... تماماً كما يقول العالمان الكبيران كونتز وأودونل « مثل قائد الطائرة الذى يخرج بطائرته فى اتجاه المحيط دون أن يعرف الوجهة التى يتجه إليها ... هل سيذهب إلى لندن ، أو مدريد أو أية مدينة أخرى ؟ . . » فالأمر إذن يتطلب تصنيف الخطط حسب مدتها ، ثم القيام بمقتضيات التخطيط بحيث تكون معدة تماماً فى الوقت المناسب الذى ستوضع فيه أى خطة من الخطط موضع التنفيذ . ومما لا شك فيه أن القواعد والسياسات تكون غير مفيدة إلا إذا كان هناك تفهم لضرورة التوقيت . كما أن الجهود المتعددة تتطلب حدوث التوقيت فى شأنها .

المبدأ الثامن : مبدأ اتصالات التخطيط :

Principle of Planning Communication

يرى علماء التنظيم والإدارة أن من أكبر مساوئ التخطيط من الناحية العملية ، الأسلوب السيئ الذى يتم عن طريقه وضع كافة الخطط فى هيكل الخطة العامة للمشروع . ويعزون هذا فى معظم الأحوال إلى جهل القائمين بشئون التخطيط ، هذا فضلا عن أنه فى الغالب لا توجد حوافز تحث مختلف المستويات الإدارية على العمل بأقصى طاقاتها وإمكانياتها للاسهام فى تكوين خطة جيدة وفعالة يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المطلوبة ، مع الأخذ فى الاعتبار أن الجهد الذى تتطلبه الخطة هو جهد عسير ، لأنه جهد يعتمد بالدرجة الأولى على العمل الذهنى المضنى والمرهق . وعلى أى حال ، فإن أى إنسان لا يتوقع هيكلاً متناسقاً من الخطط إذا كان المديرون على اختلاف مستوياتهم الإدارية لا يفهمون السياسات التى تؤثر تأثيراً مباشراً على المجال



هناك اجماع بين علماء الثورة الادارية المعاصرة على أن الشخص الذى يترقى الى منصب ادارى عال ... هذا الشخص ينبغى ان يكون معروفا بين زملائه بأنه يتحلى بصفات متميزة ... هذا بالاضافة الى أن يكون قد ابتدأ من أول السلم ، وعايش الوظائف الادارية الادنى ، وعانى مشكلاتها ، وعرف الطريق العلمى للتغلب عليها ... بحيث يمكن القول فى مثل هذا المدير « أن الزمان قد عركه فى زحفه الى مراكز الثقة الكبيرة » ويقع عليه بحكم موقعه وظيفة توجيهية ضخمة ... فعليه أن يبذل جهدا من اجل توفير المعرفة والتجارب ، وامكان تأسيس القرارات على المبادىء والقواعد والقدرة على الاتصال بالغير على أوسع مدى ، واستخدام المنهج العلمى ، وتعليم وسائل القيادة ، والتعريف بالمنشاة وأهدافها ، وسياستها ، واجراءاتها ، وقواعدها وتعليماتها والقدر من العمل اللازم لكل ادارة من الادارات ، والميزانية النقدية للمبالغ المخصصة والمنصرفة ، والبرامج المعدة ، الخ ... هذا بالاضافة الى هيكل تنظيم الشركة ، والمعرفة بالبيانات اللازمة للوظيفة ، وصلات الشركة مع السلطات ... كل هذا يوضح جانبا من ضرورة توافر القدرة التعليمية ، حيث أنه عن طريقها يمارس المديرون تعليم المرؤوسين ... وبذلك يسهمون فى تحقيق التخطيط الادارى الفعال .

الذى يمارسون فيه سلطاتهم ، ولأسس التخطيط بما فى ذلك خطط الوحدات المختلفة ، ... إلى غير ذلك من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات .

ومما لا شك فيه ، أن من بين أفضل الأساليب لوضع الخطط ، تحقيق اتصالات على أوسع مدى مع أكبر عدد من المديرين فى مجالات النشاط التى تدخل فى اختصاصهم .

المبدأ التاسع : مبدأ البدائل :

Principle of Alternatives

يوجد لكل عمل من الأعمال طرق متعددة لأدائه ، أى يوجد للعمل الواحد عدد من البدائل ، والتخطيط يتضمن اختيار البديل الأفضل لأداء العمل ، والذى يمكن المنشأة من تحقيق أهدافها . وفى هذا المقام ينبغى على المخططين أن يبحثوا عن طرق العمل البديلة التى تكون أكثر إمكاناً لتحقيق الأهداف ، على أن يراعوا جميع العوامل على قدر الإمكان ، الظاهرة منها والخفية ، إذ من الجائز أن يظهر أحد طرق العمل على أنه الطريق الأكثر فائدة ، ولكنه يتطلب استثمار أموال نقدية كبيرة ، فى حين قد يكون عائد الاستثمار بطيئاً ... من أجل ذلك ينبغى على المخططين تقييم البدائل تقييما علمياً ، وهم فى ذلك يخضعون للتحليل الحسابى كلما أمكن ذلك ، وعملية التقييم هذه ليست سهلة ، خاصة وأن مشكلة التخطيط تكمن فى أنها تحتوى على صعوبات كثيرة ، والتى منها وجود عوامل لا يمكن إخضاعها للتحليل الحسابى .

المبدأ العاشر : مبدأ العامل المؤثر :

Principle of the Limiting Factor

يرى علماء التنظيم والإدارة أن مفتاح اتخاذ القرارات هو حل المشكلة عن طريق عديد من البدائل ، وحل المشكلة ينبغى أن يستند إلى عامل مؤثر ، أو ما يطلق عليه أيضاً العامل الاستراتيجى ، وأن المشكلة إن لم تستند

فى حلها إلى مثل هذا العامل ، فان ذلك يعنى التضحية بكثير من الوقت ، هذا بالإضافة إلى بذل الكثير من النفقات لإجراء التحليلات اللازمة لجميع جوانب المشكلة ، وقد يكون هناك أيضاً خطورة ناجمة عن منح أهمية أكثر من اللازم إلى عوامل غير مهمة فى سبيل اتخاذ القرار . ومبدأ العامل المؤثر أو العامل الاستراتيجى يتطلب القيام بمقتضيات التخطيط فى ضوء الخطط التى يضعها المنافسون .٤. ويرى علماء التنظيم والإدارة أن عنصر أو عامل الاستراتيجية فى التخطيط غير قاصر فقط على المنافسة الخارجية ، بل إنه عنصر مطلوب أيضاً فى التخطيط الداخلى للشركات ، ومن هذا المنطق ، فان هذا العامل المؤثر يرتبط أساساً بمبدأ آخر ... هو مبدأ التخطيط الاستراتيجى .

المبدأ الحادى عشر : مبدأ الالتزام :

The Commitment Principle

ينبغى وضع الخطط للمستقبل بحيث تكون هناك فترة كافية تسمح بامكان الوفاء أو مقابلة التزاماتها . غير أنه فى كثير من الأحيان يصعب تحقيق ذلك ؛ نظراً لأن المستقبل يحمل فى طياته كثيراً من عوامل المخاطرة بحيث تكون هناك صعوبة فى التأكد من القدرة على الوفاء بالالتزامات . وفى مثل هذه الظروف ينبغى على المدير أن يقلل من الفترة التى يتعهد فيها بالتزاماته ، كما هو الحال مثلا إذا ما رفض المدير أن يستثمر بعض الأموال فى أحد المصانع التى ترتبط بخدمات لمصنعه ، إلا إذا تبين له من بحوثه ودراساته أنه يمكن فى حالة تصفية هذا المصنع أن يتحقق قدر من الأرباح فى خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً . أو كما يحدث فى بعض الأحيان ، حينما يضع المدير خططه ، بحيث تحمل فى طياتها إمكانيات تغير اتجاه نشاط المشروع إذا ما فرضت أحداث المستقبل أفضلية حدوث مثل هذا التغيير ...

وفى هذا المجال فان المدير آخذاً فى الاعتبار احتمالات المستقبل يمكن له أن يستأجر أحد الأبنية لمدة عشرين عاماً وذلك فى حالة إذا ما استطاع أن يحصل ضمن شروط عقد الاستئجار على شروط أخرى تعطيه حق إلغاء الإيجار ، أو حق إعادة تأجير البناء لصاحبه .

المبدأ الثانى عشر : مبدأ المرونة :

The Principle of Flexibility

يرى كثير من المديرين أن أهم مبدأ فى التخطيط ... هو مبدأ المرونة ...

وهذا المبدأ يعنى القدرة على تغيير الخطة دون تحمل تكاليف أو احتكاكات غير ضرورية ، والقدرة على التحرك نحو تحقيق الهدف بالرغم من التغيرات المحيطة التى تحدث أو حتى فى حالة فشل الخطط . وينبغى أن يلاحظ أن عدم المرونة غالباً ما يؤدى إلى الحد من فاعلية الخطة أو التقليل من إمكانياتها ، وعدم المرونة يتمثل فى عوامل متعددة داخلية وخارجية . ومن العوامل الداخلية : سيكلوجية القوى العاملة ، فالمديرون والموظفون تتنازعهم أفكار وتصرفات غير قابلة للتغيير أحياناً .... وكذلك القيود الإجرائية والسياسية ، فإن تعديلها يحتاج إلى جهد كبير قد يكون فوق الاحتمال . ومن العوامل الخارجية : خصائص الظروف الخارجية المحيطة بالعمل ، إذ أن المدير لا سلطة له عليها ... وكذلك المؤسسات الاجتماعية باتجاهاتها واتصالاتها وقوانينها التى يتحتم على المؤسسة أن تعمل فى نطاقها ...... وكذلك الظروف السياسية كما هو الحال إذا ما تبنت الحكومة سياسة الرسوم الجمركية العالية أو فرضت القيود على حرية التجارة .. وكذلك التطور الفنى ، فسرعة التطور العلمى والتكنولوجى من العوامل الخارجية التى تضع قيوداً عند التخطيط لدى المنشآت ومختلف الوحدات .

المبدأ الثالث عشر : مبدأ تغيير سير الاتجاه :

The Principle of Navigational Change

يرى هذا المبدأ أنه لا توجد ظروف ثابتة عند التطبيق ، وأنه ينبغى إجراء تخطيط للأعمال التجارية فى ظروف متغيرة ، وهذه الصفة المتغيرة للوضع التجارى هى التى تجعل التخطيط صعباً وتقلل من قيمة كثير من المبادئ الاقتصادية . والمشكلة الأساسية فيما يتعلق بالظروف المتغيرة ، هى الدقة التى يستطيع بها المخطط أن يقدر أحداث المستقبل ، ومن الواضح أن المستقبل لا يمكن التكهن به ، ودرجة التكهن تختلف بين المنتجات والأسواق والمناطق والبلدان والأوقات ... وهناك عامل مؤثر وهام فيما يتعلق بالسرعة التى تحدث بها التغييرات ، هذا العامل هو ديناميكية الأعمال التجارية ، ففى بعض الصناعات المعقدة نجد أن التطور فيها يحدث سريعاً ، ويترتب على ذلك صعوبة شديدة فيما يتعلق بالتخطيط ، وذلك نتيجة لسرعة تتابع المشكلات الجديدة التى تستجد بسبب التغيير . ولعل أقرب مثل نضربه فى هذا المقام ما يحدث فيما يتعلق بتطوير صناعة الطائرات . ومما لا شك فيه أن الشركات التجارية فى مجتمعنا الدولى المعاصر معرضة لمشكلات التغيير والتطور ، وأن درجة هذه المشكلات تتفاوت بسبب ديناميكية العمل بين الصناعات المختلفة ، بل يمكن القول أنها قد تتفاوت فى الشركات الصناعية التى تعمل فى نفس النشاط . ويتطلب مبدأ تغيير سير الاتجاه إعادة رسم الخطط من حين لآخر حين تتطلب الأحداث ذلك ، وهذا بدوره يوضح أهمية تضمين الخطة مبدأ عامل المرونة .

٢٩

عملية اتخاذ القرار

Decision Making Process

القرار والأسلوب العلمى :

إن القرار لا يمكن أن يصدر عفو الخاطر أو ارتجالاً ! . . إنما ينبغى قبل اتخاذ القرار ، ضرورة التعرف بدقة على المشكلة التى من أجلها سيتخذ القرار . . ومما لا شك فيه أن الإدارى الناجح يتميز عن غيره بقدرته على الإحاطة بمختلف جوانب المشكلة ، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها ، ثم وضع بدائل لحل المشكلة حتى يمكن اختيار أفضلها ، ثم وضع مقاييس أو معايير للحكم على سلامة إنجاز القرارات التى تتخذ .

أى أن القرار لكى يتخذ ، لا بد من أن يتبع منهجاً علمياً قبل أن يصدر ، ويرى « سيمون » أن من الأسباب التى من أجلها ينبغى اتباع منهج علمى لإصدار القرار . . أنه إذا كان هناك شخصان لديهما نفس المتغيرات ونفس القيم ونفس المعارف أو المعلومات ، فإنهما من الناحية المنطقية سوف يصلان فى النهاية إلى نفس القرار . . كما ويوضح أن هناك عوامل تتعلق بمتخذ القرار نفسه ، كالقيم التى يؤمن بها ، وما لديه من معارف ومعلومات . . فاذا استند الشخص إلى مالديه من قيم ومعارف لإصدار قرار ، فهناك احتمال فى أن يصل فى النهاية إلى قرار غير منطقى . . ذلك لأن منطق أى شخص من وجهة نظره يتحدد فى :

(أ) مهاراته ، وعاداته ، وانفعالاته اللاشعورية .

(ب) قيمه ، ومفاهيمه عن الهدف الذى يسعى إلى الوصول إليه ، وفى مثل هذه الحالة هناك احتمال فى أن الهدف الذى يريد أن يحققه ، يكون فيه انحراف عن أهداف المشروع .

(حـ) ما لدى الشخص من معارف وثقافات ومعلومات ، حيث أن حصيلته هذه يكون لها تأثير كبير على شخصية الفرد وتسهم فى تحدد مسار اتجاهه .

وعلى هذا الأساس ، فان الشخص يكون منطقياً مع أهداف المشروع بالقدر الصحيح من المعلومات التى تكون لديه عن المشروع وأهدافه وظروفه المحيطة .

من أجل هذا ، فان علماء التنظيم والإدارة يرون أن عملية اتخاذ القرار تتطلب ضرورة اتخاذ عدة خطوات علمية ، تتلخص فيما يلى :

١ – التعرف على المشكلة .

٢ – تحليل المشكلة .

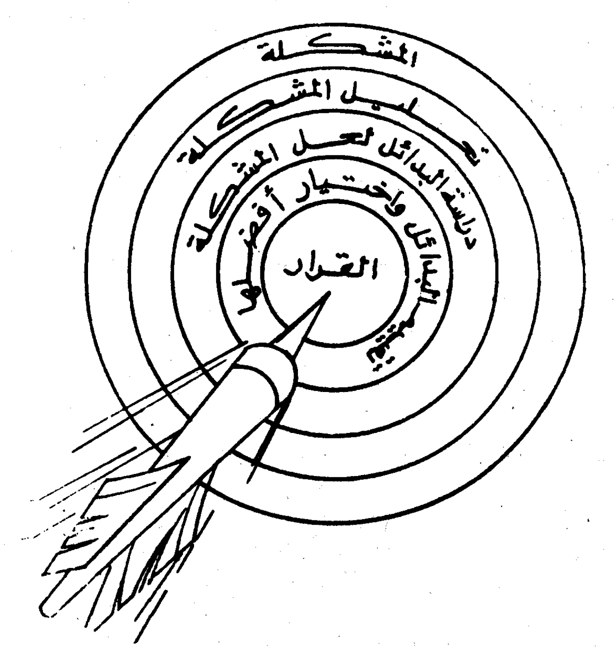
٣ – إيجاد بدائل لحل المشكلة .

٤ – تقييم البدائل لحل المشكلة .

٥ – الاختيار الأفضل من بين البدائل .

٦ – اتخاذ قرار علمى .

٧ – المتابعة وتقدير النتائج .



ان اتخاذ القرار هو محور العملية الادارية ، ومن هذا المنطق ، فان اتخاذ القرار يعتبر امرا أساسيا بالنسبة لجميع الرؤساء فى مختلف المواقع فى نطاق المراحل والمستويات الادارية التى توجد فى المشروع . والقرار يتطلب فيمن يصدره ان يتصف بالقدرة والكفاءة للتعرف على المشكلة ، والتفهم الكامل للتحليلات ، وبدائل الحلول ، وتقييمها لاختيار الأفضل من بينها ، لاتخاذ القرار المناسب ... وليكن مفهوما ان القرار بعد اصداره يصبح ذو طابع علمى ، وتتوقف قيمته على نجاح الأثر الذى يترتب عليه ، ولما كان الأثر المنطقى يتمثل فى أهداف المشروع ، فان قيمة القرار ترتبط بدرجة تأثيره فى تحقيق تلك الأهداف ،الأمر الذى يتطلب بالضرورة أتخاذ الخطوات اللازمة للمتابعة وتقدير النتائج .

الخطوة الأولى فى عملية اتخاذ القرار

التعرف على المشكلة :

Definition of the Problem

هناك إجماع على ضرورة التعرف على حقيقة المشكلة ، وأن الإداريين الذين يكون لديهم استعداد للتعرف على المشكلات ، وبذل الجهد للتعرف بدقة على كل ما يحيط بها . . ويعرفون مرؤوسوهم بها مثل هؤلاء المديرين يساعدون منشآتهم على تحقيق نجاح أكبر . . أما هؤلاء المديرين الذين لا يسعون للتعرف على المشكلات ، ولا يشركون مرؤوسوهم معهم فى مناقشة ما قد يطرأ من صعاب أو عقبات ، فانهم للأسف الشديد يجعلون المرؤوسين يعيشون فى وهم . . « أن لا مشكلات عندهم » . . ولذلك فانه بمجرد تغيير المدير لأى سبب من الأسباب وإحلال آخر محله يؤمن بأساليب الإدارة العلمية ، فإن هـــذا المدير بمجرد ممارسته للتطبيق العلمى للعملية الإدارية . . يفاجأ هو . . ويفاجأ معه المرؤوسون بوجود الكثير من المشكلات ! ! .

من أجل ذلك ، فان « جاردنر مورفى Gardner Murphy » كتب فى موضوع بعنوان « المعلوم والمجهول فى ديناميكية الإدراك الاجتماعى ».
"Knowns and Unknowns in the Dynamics of Social Perception."

موضحاً أن جميع التجارب التى أجريت ميدانياً وتجريبياً تؤكد على ضرورة الإحساس الكامل بكل ما حولنا . . وما يثيرنا . . وما يهددنا . . بل أنه يشير إلى أن بعض الدراسات تؤكد أنه كلما أحاط الغموض بالمواقف التى نجتازها ، فان هذا يترتب عليه ضعف إدراكنا لها . . وبالتالى ضعف إحساسنا بها . . وهكذا تتلاشى قدرتنا حتى على التعرف على حقيقة ما قد يكون حدث لنا ! ! . .

كما وأن هناك بعض الدراسات توضح أن بعض الإداريين قد يجدون أنفسهم فى مواقف تهدد أمنهم شخصياً ، وحينئذ يتصرفون من وحى إدراكهم للعوامل التى تهددهم ، وليس على أساس الأبعاد المحيطة بهذه المواقف . . بل أنهم فى تصرفهم يكادون يستبعدون هذه الأبعاد المحيطة بتلك المواقف تماماً . كما وأن هناك احتمال آخر ، وهو أن بعض الإداريين يدركون المشكلة ، ويرون أنها لا تهددهم شخصياً ، ولا يتأثرون بها ، وحينئذ يكون تصرفهم نابعاً من هذا الإحساس . . إن مثل هؤلاء المديرين ، غالباً ما يعطون الوزن الأكبر « لقيمتهم الشخصية » . . أى قدرتهم ووزنهم فى المشروعات التى يديرونها . . وهم فى نفس الوقت على علم تام بأن العاملين فى هذه المشروعات ينظرون إليهم بنفس النظرة . . أى معرفة أن هؤلاء المديرين لهم من القيمة والوزن والقدر ما يسمح لهم أن يتصرفوا وفق إدراكهم الخاص . . بل أن بعض الدراسات توضح أن نظرة العاملين لهؤلاء المديرين . . غالباً ما تعطيهم حتى أكثر من قيمتهم . . وقدرهم . . ووزنهم . . وهذا يصبغ على المشروع الشعور الذى يسود بقبول الأمر الواقع ! ! .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أن الطريقة التى يعبر بها واضع القرار عن المشكلة ، خلال مرحلة التعرف عليها والتحديد لأبعادها . . لها أهميتها . . إذ أن مساعديه سيتقيدون فى تصرفهم باطار المعرفة الذى حدد لهم . . ومن أجل ذلك ينبغى دائماً التعرف بدقة على المشكلة وأبعادها ، واستخدام الألفاظ الدقيقة التى تعبر عن حقيقة معناها .

وتتطلب الخطوات العلمية للقرار ، أنه متى تم التعرف والتحقق وتحديد المشكلة ، أن تتبع الخطوات نحو تحليلها وتقييمها . . وهذا يضع أمام من يناقشون ويشاركون فى حـــل المشكلة أسئلة كثيرة منها مثلا : ماذا تعنى

المشكلة بالنسبة لى ؟ . . وماذا تعنى المشكلة بالنسبة للمنظمة ؟ . . وماذا أريد أن أفعله بالنسبة لهذه المشكلة ؟ . . وماذا نريد أن نفعله سوياً بالنسبة لهذه المشكلة ؟ . . وما هى فرص اتخاذ القرار ؟ .

إن من الأمور الهامة التى ينبغى على الإدارى فى جميع المستويات أن يقررها ، بعد أن يتعرف على حقيقة المشكلة وأبعادها . . أن يقرر ما إذا كان عليه أن يبدأ فى حل المشكلة ، أم أن الظروف المحيطة ودرجة أهميتها تسمح له بارجاء حلها . . إذ أن رجل الإدارة بحكم موقعه الرئاسى لديه الكثير من الأعمال ، وينبغى عليه أن يعرف متى يتخذ القرار ؟ . . ومتى لا يتخذ القرار ؟ . . وهذا يتطلب منه أن يتحقق من درجة إلحاح الموقف ، وأصل المشكلة . . وما إذا كان هناك غيره يستطيع أن يتولى حل هذه المشكلة بأسلوب أقدر وأفضل . . إلى غير ذلك من الاعتبارات . . وفى هذا يقول تشستر بارنارد ، فى كتابه « وظائف المديرين » . . أن الأصول العلمية لاتخاذ القرارات التنفيذية تتطلب عدم التصدى للمشكلات فى غير أوقاتها الملائمة . . وعدم التصدى للمشكلات التى لم يحن أوانها بعد . . وعدم التصدى لاتخاذ قرارات لا تكون ذات أثر فعال . . وعدم التصدى لاتخاذ قرارات يكون هناك من الغير من هم أقدر على التصدى لها . . وعدم التصدى لاتخاذ قرارات تدخل فى اختصاص الآخرين .

ويرى « تشستر بارنارد » أن الحالات التى يمكن فيها اتخاذ قرارات ، تتلخص فيما يلى :

١ — الحالات التى ترى الادارة العليا ضرورة اتخاذها .

٢ — الحالات التى تحال إلى المرؤوسين لاتخاذ قرارات فيها .

٣ — حالات المبادأة والابتكار التى تنبع من شخصية الادارى ، وتستهدف تغيير حركة النشاط القائم إلى ما هو أفضل .

تحليل المشكلة : **Analysis of the Problem**

من الأهمية بمكان أن نكرر أن الإدارة تستفيد من ثمرات الفكر الإنسانى ونظريات مختلف العلوم فى سبيل تحقيق أهدافها ، ولعل هذا يظهر بوضوح الارتباط الشديد فيما يتعلق باستخدام الإدارة للنظريات الاقتصادية ، فان هذه النظريات تقدم الكثير ، وعلى وجه الخصوص حينما يمارس المدير وظيفته التخطيطية أثناء قيامه بواجباته ومهامه الإدارية .

وقد أسهم الاقتصاديون بكثير من المبادىء القابلة للتطبيق عند اتخاذ القرارات . . وعن طريق استخدام التحليل الحدى ، أمكن القيام بعملية الاختيار من بين البدائل المختلفة التى تسهم فى حل المشكلة .

Economists have done much to develop principles applicable to decision making. With the tool of marginal analysis, many of the aspects of the problem of choosing between alternatives yield to solution.

ومما لا شك فيه أن المديرين يواجهون بين الحين والآخر بعض المشكلات التى تتطلب منهم اتخاذ قرار يكون الأفضل لصالح أعمالهم ، وهذا يتطلب أن يتم اختيار هذا القرار من بين عدد من القرارات . . ولكل قرار من هذه القرارات العديدة بعض المزايا والعيوب . . فالقرارات لا تتساوى جميعاً من حيث قدرتها على تحقيق الهدف ، ومن هنا تأتى أهمية الدراسات التحليلية للمشكلة . . تحليل خطة كل قرار يرتبط بحل هذه المشكلة ، حتى يمكن اختيار الأفضل نتيجة لما تسفر عنه هذه التحليلات .

وهناك العديد من أساليب التحليل العلمى ، منها مثلا التحليل أو البرمجة الرياضية **Mathematical Programming** التى يرى الكثيرون أنها

أسهمت بكفاءة فى حل كثير من المشكلات المعقدة التى تواجهها الإدارة ، وخصوصاً فى ميدان الإنتاج عن طريق استخدام « البرمجة الخطية المستقيمة Linear Programming

ويرى كثير من علماء التنظيم والإدارة أنه يصعب على المشروعات أن تتنبأ مقدماً بالتفصيلات الكاملة التى تغطى جميع جوانب المستقبل ، بحيث يمكنها أن تعمل على تحقيقها فى مجال نشاطها .

It is obvious that the business form can hardly forecast in such detail as to fill in every aspect of the future background against which it intends to operate.

ومن أجل ذلك يرى هؤلاء العلماء ضرورة اختيار العوامل المؤثرة أو الفعالة **Selecting the limiting elements** ، فمثل هذا الاختيار ييسر الكثير من الجهد والوقت ، خاصة وأنه فى مجال تحليل المشكلات يواجه المدير بكثير من الجوانب المتعددة والمتشعبة . . الأمر الذى ينبغى معه أن لا يغرق نفسه فى طوفان هذا التعدد ، بل ينبغى عليه أن يتخير العوامل المؤثرة . . أو ما يطلق عليها أيضاً العوامل الاستراتيجية **Strategic factors** ، وأهمية ذلك ترجع إلى ما يأتى :

(أ) أنه يتعذر على المنشآت أن تتنبأ بجميع احتمالات المستقبل وكافة تفصيلاتها .

(ب) تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات فى الجهد والمال نتيجة لحصر الجهد المبذول فى العوامل المختارة والتى هى أكثر فاعلية من غيرها فيما يتعلق بالقرار الذى يتخذ .

(حـ) ينبغى الأخذ فى الاعتبار أن العوامل الأخرى التى لا تبحث لا تعنى

أنها عديمة الأهمية ، أو أنها ليست بذات أثر بالنسبة للمستقبل ، إنما غالباً ما تكون هذه العوامل شائعة ومعروفة للجميع .

ولعل من الأهمية بمكان ونحن نتكلم عن تحليل المشكلة ، أن نوجه النظر إلى « أساليب التحليل المنطقى » ، فان الكثيرين يؤكدون عدم التقليل من أهميتها فى استقراء الحقائق ، وما يرتبط بها من علاقات ، وأثر كل ذلك على ما يتنبأ به .

No one should overlook the importance of applying judgment and intelligent deduction from facts and relationships in making his forcast.

وقد أوضح « برنارد » فى مرجعه الذى أصدره فى عام ١٩٣٨ ، والذى نشرته جامعة « هارفارد » تحت « عنوان وظائف المدير » **The Functions of the Executive** ، أهمية اختيار العامل المؤثر عند التحليل بقوله : « إن التحليل المطلوب لاتخاذ قرار ، هو فى الواقع عبارة عن بحث عن العوامل الاستراتيجية » .

The analysis required for decision is in effect a search for the "strategic factors".

وحتى نقرب مفهوم العامل المؤثر والفعال عند التحليل ، فاننا إذا أخذنا أى نظام **System** ، أو مجموعة ظروف قائمة فى فترة زمنية محددة .. فإنها تتكون من عناصر **Elements** ، أو أجزاء **Parts** أو عوامل **Factors** . . وكل هذه تشكل مجموع النظام أو وحدة النظام ككل . فاذا قمنا بالدراسة التحليلية من أجل تحقيق هدف معين ، فاننا نجد أنفسنا أمام موقف يسمح لنا بالتميز بين نوعين من العوامل . . النوع الأول ، وهو إذا ما غاب أو تغير **absent or changed** فإن غيابه أو تغييره هو أساساً

الذى يمنع من تحقيق الهدف . . وذلك إذا ظلت جميع العوامل الأخرى ثابتة . . أما العامل الثانى هو ما تبقى من عوامل ، النوع الأول هو الذى يعرف بالعامل المؤثر أو الفعال ، أما بقية العوامل فيعرف أنها عوامل مكملة . . فمثلا العامل المؤثر فيما يتعلق بالسيارة التى نفذ منها الوقود هو البنزين ، والعامل المؤثر فيما يتعلق بإنارة الكهرباء فى المنزل مثلا هو زر الكهرباء . . وهكذا . . غير أننا نوجه النظر إلى أن العامل المؤثر والفعال فى تحليل المشكلات فى مختلف دوائر الأعمال ليس بهذه السهولة ، أو ذاك اليسر الذى أوضحناه فيما يتعلق بالسيارة أو الكهرباء تيسيراً لشرح الموضوع وتقريباً للأذهان .

الخطوة الثالثة فى عملية اتخاذ القرار

إيجاد بدائل لحل المشكلة : Development of Alternatives

أوضحنا من قبل أهمية تحليل المشكلة ، وكذلك أهمية اختيار العوامل المؤثرة أو الفعالة أو الاستراتيجية التى تتعلق بها ، وكل هذه الجهود تقودنا إلى القيام بالجهود العلمية المناسبة لإيجاد الحلول البديلة . . أى أننا من مفهوم اللفظ نعرف ضرورة أن يكون هناك أكثر من حل ، ويرى علماء التنظيم والإدارة أن هذه الحلول البديلة ينبغى أن تكون قابلة للقياس ، وأن يكون هناك ارتباط بين هذه الحلول . . أو فى إيجاز ينبغى بذل الجهد للتعرف على الحلول البديلة وتحقيقها .

Search for and examination of alternative courses of action.

كما وينبغى أيضاً أن يؤخذ فى الاعتبار أنه من النادر أن توجد خطة ، ولا يوجد معها خطط معقولة أخرى بديلة .

There is seldom a plan made for which reasonable alternatives do not exist.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن علماء الإدارة يوجهون النظر إلى موضوع على جانب كبير من الأهمية فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار ، والجهود التي تبذل من أجل السعي نحو إيجاد بدائل لحل المشكلة . . هذا الموضوع هو الدراسة العميقةالتي لا تهتم فقط بالجوانب التي تبرز فور اللحظة **immediately apparent** ، بل ينبغي دائماً بذل الجهود لمعرفة العوامل الخفية . . إذ أنه في كثير من الأحيان يثبت أن البديل الذي لا يشاهد فور اللحظة ، هو البديل الذي تكون خطته أكثر تحقيقاً للكسب بالنسبة للمشروع .

Quite often an alternative not immediately seen proves to be the most profitable way of undertaking a plan.

على أي حال ، فإنه ينبغي على المديرين بعد اختيار العوامل المؤثرة في حل المشكلات التي يواجهونها ، وبعد الأخذ في الاعتبار العوامل الظاهرة والخفية ، أن يقوموا بالبحوث والدراسات المستفيضة التي تستند إلى هذه العوامل ، وأن يأخذوا في الاعتبار الأسس المادية وغير المادية ، والأسس المادية هي تلك التي يمكن ترجمتها إلى أرقام وكميات ، أي كوحدات نقدية ، أو ساعات عمل ، أو وحدات منتجة . . . الخ . . أما الأسس غير المادية ، فهي تلك التي لا يمكن التعبير عنها بالأرقام ، كما هو الحال مثلا إذا ما شعرت إدارة المشروع أن الخسارة التي ستلحق بسمعتها يمكن أن تزيد على الأرباح الممكن الحصول عليها نتيجة لصنع السلعة الجيدة .

The management may feel that the loss in prestige may offset the profits to be made on the new factor.

كما وينبغي أن تتم دراسة الحلول البديلة في ضوء الظروف البيئية التي تحيط بالمشروع ، سواء في ذلك الداخلية أو الخارجية ، ومن بين العوامل الخارجية ما يأتي :

(أ) الظروف البيئية التجارية العامة التى تحيط بالمشروع والتى تتضمن الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية .

(ب) سوق المنتجات التى ينتجها المشروع ، وهذا يتطلب دراسة العوامل التى تؤثر على طلب هذه المنتجات .

(حـ) عوامل أخرى ترتبط بالسوق ، كالمكان والموقع واليد العاملة والمواد الأولية ، ورأس المال .

كما ونرجو أن نوضح أنه من بين العوامل الداخلية ما يأتى :

(أ) تقديرات البيع ، والاستثمار فى المبانى والعقارات والمعدات ، والسياسات ، ومختلف العوامل التى تؤثر على نوع التخطيط الذى تعده المنشأة .

(ب) طبيعة كبار القادة وأصحاب الأعمال والمديرين والموظفين ومعتقداتهم وسلوكهم ونواحى القوة والضعف فيهم .

Nature, beliefs, behavior, strong points, and weaknesses of the top leaders or owners of the business and often of key executives and employees.

وهناك عوامل أخرى ينبغى أن تؤخذ فى الحسبان عند اختيار حلول بديلة لحل المشكلات ، منها مثلا الأحداث غير المتوقعة **Unforeseeable events** ، والتى يمكن تعداد بعضها فيما يلى :

(أ) حدوث بعض الإضرابات أو الاضطرابات العمالية ، سواء فيما يتعلق بعمال المشروع ، أو المشروعات الأخرى التى تتعامل معها المنشأة ، وهذا يترتب عليه بالضرورة تأخير تحقيق البرامج المعدة .

(ب) صدور قوانين جديدة ، أو نشوب حروب ، أو حدوث قلاقل أو تغييرات سياسية ، أو ظهور اكتشافات جديدة أساسها الخلق والإبداع

والابتكار أو استخدام تكنولوجيا حديثة . . كل هذه الأمور قد يترتب عليها تغيرات فى أسواق المنتجات .

(حـ) حدوث تغيرات طبيعية غير متوقعة ، كما هو الحال عند حدوث فيضانات وزلازل وعدم أو قلة هطول الأمطار . . وغير ذلك من العوامل التى يصعب على الإنسان التنبؤ بها . ونرجو ملاحظة أنه قد يمكن للمديرين التنبؤ ببعضها فى الأمد القصير ، غير أنه قد يكون من الصعوبة بمكان التنبؤ بها فى الأمد البعيد .

In the shorter term, managers may be able to forecast the occurrence of some, but for the longer term it may be impossible to premise them with any degree of exactness.

ويرى علماء التنظيم والإدارة ، أنه ينبغى على المنشآت أن تبذل جهداً مستمراً ومتصلا لتحسين عملية التنبؤ ، طالما أنه قد تم التعرف على الكثير من التقديرات لمستقبل المنشأة من خلال التطبيق ، وتوضيح معالم الطريق ، وتحسين الإجراءات .

Refining the forecast process — that is, once familiarity with estimating the future of the business is gained through practice, sharpening the approach and refining the procedure.

غير أننا نوجه النظر أيضاً إلى رأى الاقتصادى الكبير ب. س. كيرستيد **B. S. Keirstead** ، فقد نشرت له جامعة أكسفورد فى عام ١٩٥٣ كتاباً بعنوان « بحث فى نظرية الأرباح وتوزيع الدخل **An Essay in the Theory of Profits and Income Distribution"**

وقد أوضح فى هذا البحث نقطتين على جانب كبير من الأهمية ، يرى من وجهة نظره أنه ينبغى على رجال الأعمال التفريق بينهما قبل التنبؤ بالتطورات الاقتصادية فى المستقبل . . هاتان النقطتان هما ضرورة التفرقة

بين المخاطرة risk وعدم اليقين uncertainty ، وهذان العنصران متداخلان عند تقدير التنبؤ . . فعدم اليقين هو المعنى الذى ينطبق على التنبؤات وعلى وجه الخصوص البعيدة المدى . . أما المخاطرة ، فهى اصطلاح يستخدم لتوضيح معالم فرصة قابلة للبيان عن طريق لغة الأرقام . . مثلا حساب التوزيع المحتمل لناتج عمليات التشغيل الحالية لمنشأة من المنشآت . . وكذلك يمكن لرجال الأعمال فى الدول الرأسمالية تحصين أنفسهم ضد المخاطر ة عن طريق أساليب التأمين المتعددة التى توجد فى نطاق النظم الرأسمالية والتى منها مثلا بورصات العقود الحاضرة والآجلة لمختلف السلع والمحاصيل ، ولذلك فانه عند القيام بالبحوث والدراسات التى تتعلق بايجاد الحل البديل تمهيداً لاتخاذ القرار ، فإنه غالباً ما تكون التنبؤات غير المؤكدة هى التى تضفى صفة الموضوعية على القرار الذى سيتخذ .

كما ويرى هذا العالم ، أن رجال الأعمال ، على اختلاف أوجه نشاطهم ، وتعدد منشآتهم ، يميلون إلى تقبل « مجموعة معينة من التنبؤات » والسبب فى ذلك أنهم ينتمون عموماً إلى نفس الفئات الاجتماعية ، وينالون تعليما متشابهاً وخبرة متشابهة ، ويعيشون فى بيئة فكرية مشتركة ، وينتسبون إلى نفس النوادى ، ويقرأون نفس الجرائد والمجلات والتقارير ، ويستمعون إلى نفس الخطابات أو يلقونها .

وقد أوضحنا من قبل أن من بين العوامل التى يأخذها المديرون فى حسبانهم عند تقديرهم لتنبؤات المستقبل غير المتوقعة ، موضوع الخلق والإبداع والابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة ، وهذا الموضوع له أثر بالغ الأهمية فى دوائر الأعمال ، وقد ارتبط هذا المفهوم بما له من أثر فى الحياة الاقتصادية باسم العالم « جوزيف أ.شومبيتر "Joseph A. Schumpeter

وهو من أساتذة جامعة « هارفارد » ، فقد أصدرت له جامعة هارفارد فى عام ١٩٥١ كتاباً يعتبر من الكتب الهامة والقيمة فى عالم الفكر الاقتصادى ، هو كتاب « نظرية التطور الاقتصادى The Theory of Economic Development" ، وقد أوضح هذا العالم فى هذا الكتاب القيم مفهوم الخلق والإبداع والابتكار ، بأنه التغيرات التى تحدث عند إدخال سلع جديدة ، أو انتهاج أسلوب مستحدث فى تجميع المنتجات عند القيام بعملية الإنتاج ، وهذا التغيير يمكن تصنيفه فيما يلى :

(أ) إدخال سلع جديدة ، أو استحداث مزيد من الجودة على السلع الحالية .

(ب) استخدام أساليب مستحدثة عند القيام بعمليات الإنتاج .

(حـ) فتح أسواق جديدة .

(د) التوصل إلى موارد جديدة .

(هـ) إعادة تنظيم الصناعة على أسس حديثة .

أما فيما يتعلق باستخدام ما قد يطرأ من تغيير فى التكنولوجيا Technological change ، فإن العالم الأمريكى « ييل برونزن "Yale Bronzen" » ، يأخذ بالمفهوم الشائع فى مختلف الأوساط ودوائر الأعمال ، وهو أنه التغيير الذى يتضمن تحولاً فى دالة الإنتاج . . أى العلاقة الفنية بين المدخلات Inputs ، من أرض ، وعمل ، ورأس مال . . وبين المخرجات Outputs من المنتجات المختلفة . . كما ويرى أن كل أسلوب لتجميع الموارد الاقتصادية فيه قدر من استخدام التكنولوجيا ، وأن التغيرات التكنولوجية بالنسبة للأسلوب المستخدم تعنى إما زيادة الإنتاج من نفس الكمية المجمعة combination من الموارد ، أو إنتاج نفس القدر السابق إنتاجه من المنتجات بمقدار أقل من الموارد .

وعلى وجه العموم ، فاننا نرجو أن نوجه نظر الباحثين والدارسين فى مختلف دوائر الأعمال إلى أن موضوع الخلق والإبداع والابتكار والتغيرات التى تحدث فى عالم التكنولوجيا ، إنما هو موضوع دقيق ، إذ يصعب مثلا أن نتصور ، من واقع الحياة العملية ، أن هناك تغيراً قد يحدث فى أساليب الإنتاج ، ثم لا يؤثر هذا التغيير فى وقت ما ، قرب أو بعد ، فى جودة البضائع التى تنتج حالياً ، وبالتالى كما نرى ، فان التغيير فى التكنولوجيا غالباً ما يؤدى إلى تغيير فى المنتجات الحالية إلى الأفضل من حيث الجودة والاستخدام ، أى يؤدى إلى الخلق والإبداع والابتكار .

الخطوة الرابعة فى عملية اتخاذ القرار :

تقييم البدائل لحل المشكلة : Evaluation of Alternatives

من الأهمية بمكان أن نوضح أنه بعد القيام بالبحوث والدراسات التى تتعلق بالحلول البديلة ، ينبغى إجراء تقيما شاملا للحلول البديلة

Evaluation of alternative courses of action

وهذا التقييم ينبغى أن يتضمن جميع العوامل التى أخذت فى الاعتبار عند القيام بالبحوث والدراسات التى تتعلق بالحلول المرتبطة بحل المشكلة . ويرى علماء التنظيم والإدارة ، ويظاهرهم فى ذلك علماء الاقتصاد ، أنه ينبغى إعطاء أهمية خاصة لما يأتى :

(ا) قد يبدو أحد الحلول عند وضعه موضع التطبيق أكثر قدرة على تحقيق الربح ، غير أنه قد يتطلب الكثير من المال السائل ، وفى نفس الوقت قد يكون العائد الذى يترتب على الأخذ به بطيئاً .

One alternative may appear to be the most profitable course of action but may require a large outlay of cash and a slow payback.

(ب) وجود حل آخر ، قد يكون أقل قدرة على تحقيق الأرباح ، غير أنه فى نفس الوقت يتضمن مخاطر أقل .

Another course may be less profitable but involve less risk.

(ح) مع وجود هذه الحلول ، قد يوجد حل يتفق مع أهداف الشركة البعيدة

Still another course of action may better suit the company's long-range objectives.

أى أن عملية التقييم من بين البدائل قد تكون أكثر سهولة ويسراً ، لو أن المنشأة حصرت أهدافها مثلا فى تحقيق أكبر قدر من الربح فى أقل فترة زمنية ممكنة ، أى فى الأمد القصير . . أو أن المنشأة مثلا لديها أية إشكالات تتعلق بالتدفقات النقدية وتوفير السيولة النقدية اللازمة . أو أن المنشأة ليست لديها أية إشكالات فيما يتعلق بالعوامل التى أخذتها فى الحسبان عند إجراء البحوث والدراسات التى تتعلق بحل المشكلات ، ثم الأهم من ذلك ليس لديها إشكالات فيما يتعلق بتقدير هذه العوامل بلغة الأرقام ، أى بترجمة هذه العوامل بلغة الحساب . غير أن الصعوبة فى الواقع تكمن فى أن المديرين عند تقييم المشكلة يجدون أنها مليئة بالعوامل غير اليقينية ، فهناك مشكلات العسر فى رأس المال ، ومشكلات العوامل غير الملموسة أو غير المحسوسة ، بحيث يكون التقييم غالباً فى غاية الصعوبة .

The problem is so replete with uncertainties, problems of capital shortages, and intangible factors that the evaluation is usually very difficult.

ومما لا شك فيه أنه ينبغى دائماً عند تقييم الاحتمالات ، أن يكون فى اعتبار المديرين اختيار الحل الذى يقدم أفضل الاحتمالات التى تسهم فى تحقيق أهداف المنشأة .

Select the one that offers the best probability of contributing to the firm's objectives.

ويرى علماء التنظيم والإدارة كما أوضحنا ، أنه مما ييسر على المدير عملية التقييم وجود عوامل يمكن قياسها بالمال : كساعات العمل للأشخاص ، والماكينات . . ووحدات الإنتاج ، وعائد الاستثمارات ، أو أية عوامل أخرى يمكن تقييمها عددياً ، غير أنه أيضاً ينبغي عليهم أن يأخذوا فى الاعتبار عند التقييم ، أنه قد يكون هناك احتمال وجود هامش كبير للخطأ عند التقدير .

They may be estimates, with a possible wide margin of error.

كما وينبغى عليهم أن يأخذوا فى الاعتبار وجود مثل هذا الهامش للخطأ فى العوامل الأخرى غير الملموسة .

أمثلة تطبيقية للعوامل الملموسة وغير الملموسة :

(أ) عند وضع حلول تتعلق بخطة الإنتاج فى أحد المصانع ، فانه يمكن اعتبار عدد الساعات التى تكون فى القدرة تشغيل الآلات أثناءها ، وكذلك الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية ، مقاييس صحيحة ملموسة يتم التقييم على أساسها .

(ب) يمكن فى كثير من الحالات القيام بتعيين الأعمال التى يسهل تحضير ميزانيات تقديرية عن أرباحها وخسائرها ، وبذلك يسهل اختيار الأكثر ملاءمة للمشروع .

(حـ) قد تجد الشركة نفسها فى موقف يتطلب تقييم حسن علاقاتها مع العمال ، أو مواقفها مع السلطات الحكومية ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بقوانين الضرائب ، فان هذه أمور غير ملموسة يصعب تقييمها .

(د) إذا وجد المشروع فى يوم من الأيام أن هناك سلعاً منافسة غمرت الأسواق ، بطراز جديد يرضى رغبات وأذواق المستهلكين ، وذلك نتيجة لبحوث ودراسات أجراها المنافسون ، وإذا وجدوا أن سلعتهم أصبحت غير مرغوب فيها ، فإنه فى مثل هذه الأحوال يمكن القول أن هذا العامل كان غير ملموس فى تقدير المسئولين عن هذه الشركة .

من أجل ذلك نعتقد أن هناك بعض التبرير « لهؤلاء الذين يسخرون ويعرفون رجل الأعمال الناجح ، بأنه ذلك الرجل الذى يحسن التكهن والتخمين » .

"A successful businessman has been Cynically described as a person who guesses right".

ولعل خير ما نوجه إليه الأنظار ، هو رأى غالبية علماء التنظيم والإدارة ، فى أن فشل التقييم إنما يرجع أساساً إلى الأخطاء التى ترتكب فيما يتعلق بالمنهج العلمى للتقدير .

Basic shortcomings in appraisal methodology.

الخطوة الخامسة فى عملية اتخاذ القرار

الاختيار من بين البدائل : Selection from Alternatives

تكاد تكون عملية الاختيار النهائى من بين البدائل **Final selection from alternatives** ، من أهم العمليات التى يوليها المديرون غاية أهميتهم ، وذلك لأن عملية الاختيار هذه هى بالدرجة الأولى اختيار خطة عمل من بين الاحتمالات العديدة التى أمامه ، فهى عملية وزن النتائج المتوقعة مع الغايات المنشودة .

وفيما يلى النص :

The final selection of a course of action from the alter-natives is necessarily a weighing the expect result against the objectives sought.

وينبغى وزن هذه النتائج المتوقعة فى ضوء أهداف المشروع كوحدة شاملة ، إذ يعتقد علماء التنظيم والإدارة أنه فى حالة إذا ما كانت الحلول تتعلق بإدارة من الإدارات ، أو قسم من الأقسام . فهناك احتمال أن تكون الحلول المثلى التى توضع للادارة أو القسم ، قد تكون هذه الحلول فعلا هى الأفضل بالنسبة للادارة أو القسم بصفة منفردة ، إنما إذا أخذ فى الاعتبار صالح المشروع ككل ، فحينئذ لا تعتبر هذه الحلول هى المثلى .

ومما لا شك فيه ، أن هناك بعض الصفات التى إذا توافرت فى المديرين ، أضافت إلى قدرتهم فى حسن الاختيار ، وفيما يلى نورد بعض هذه الصفات :

(أ) الخبرة : **Experience**

يمر المدير بعديد من التجارب أثناء أدائه لوظائفه الإدارية ، والمدير القدير يلجأ دائماً إلى الدراسة الموضوعية لأى تجربة يجربها ، أو أى تجربة تفرض عليه الظروف أن يمر بها ، ومن هذا المنطق فانه يخرج دائماً من تجاربه الماضية بدروس مستفادة من النجاح أو الفشل تنير له الطريق نحو العمل فى المستقبل .

"The success or failure of past experience tends to give him a guide for future action".

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية ، تكسب المديرين رويداً رويداً مزيداً من الخبرة ، ثم تتعاظم هذه

الخبرة كلما تزايدت مسئوليات المدير ، وتقوم هذه الخبرة بدور هام فيما يتعلق بتقييم البدائل لحل المشكلة .

وهناك من يعتقد أن الاتجاه نحو اعتبار الخبرة ، إلى حد ما ، خير مرشد له ما يبرره .

"To some extent, the attitude that experience is the best teacher is justifiable".

وأصحاب هذا الاعتقاد يرون أن المدير لا يتبوأ مكانه إلا إذا أثبت أثناء تدرجه فى سلم الهرم الإدارى أنه فعلا كان على مستوى القدرة فى اتخاذ قرارات صائبة ، هذا بالإضافة إلى أن مشاركته فى اتخاذ القرارات ، ومعايشته للبرامج التى تنجح أو تفشل ، وفترات التأمل التى يقضيها فى التفكير ومحاسبة النفس soul-searching ، كل هذه الأمور تختزن فى ذهنه ، ويكون لها أثرها إلى حد ما فى عملية الاختيار .

غير أنه يمكن القول أيضاً أنه رغماً عن ذلك ، فان هناك العديد من المديرين الذين لم يستفيدوا من أخطائهم السابقة ، والذين يبدو عليهم أنهم لن يكتسبوا الأحكام الصائبة التى تحتاج إليها مشكلات منشآت الأعمال الحديثة .

There are many managers, however, who have not profited by their errors in past situations and who seem never to gain the seasoned judgment so many modern business problems require.

ونرجو أن نوجه الأنظار أننا ينبغى أن ننظر بحذر إلى موضوع الخبرة فيما يتعلق بالدروس المستفادة من التجارب الماضية ، فغالباً ما تكون مشكلات الحاضر مختلفة عن المشكلات الماضية ، وفى مثل هذه الحالة يصبح من غير المناسب تطبيق الدروس المستفادة من تجارب الماضى على تجارب الحاضر .

فقد يأخذ المدير الجديد توجيهاً وإرشاداً من خبرة المدير السابق الذى تقاعد عن العمل ، ثم يجد أن هذه الخبرة لا تصلح للتطبيق فيما يراجهون من مواقف .

What successor to a retired manager, while gaining guidance from his predecessor's experience, has not found that this experience is not applicable to his own situation ?

(ب) إجراء التجارب Experimentation

من الأساليب المعروفة فيما يتعلق بتقرير أحد البدائل لحل المشكلات ، أسلوب إجراء التجارب عليها جميعاً . ثم معرفة ماذا سيحدث ؟

Try the various courses of action and see what happens.

غير أن أسلوب إجراء التجارب هذا : غالباً ما يطبق فى مجالات البحث العلمى **fields of scientific inquiry** وقد ثار الكثير من الجدل والنقاش حول مدى تطبيق هذا الأسلوب فى محيط دوائر الأعمال . فهناك من يعتقد أنه إزاء العوامل العديدة التى يقابلها المدير ، وعلى وجه الخصوص العوامل غير الملموسة ، فانه يتعين على المدير أن يتولى بنفسه إجراء التجارب ، آخذاً فى الاعتبار جميع الاحتمالات ، ومن خلال إجرائه بنفسه لهذه التجارب يستطيع أن يختار البديل الأفضل ، معتمداً فى هذا الاختيار على خبرته العملية **actual experience** .

ويهمنا أن نوضح أن عالم الإدارة « و. ه. نيومان **W. H. Newman** قد كتب عن أسلوب التجارب فى كتابه القيم **Business Policies and Management** ، موضحاً أن أسلوب إجراء التجارب . . لا ينبغى استخدامه إلا بعد استنفاد أساليب التخطيط الأخرى .

"The experimental technique ... **should be utilized as a last resort after other planning techniques** have been tried."

ولعل السبب واضح فيما يتعلق باعطاء مثل هذه النصيحة ، فأسلوب إجراء التجارب أسلوب باهظ الثمن وفادح التكاليف فى محيط مشكلات إدارة الأعمال ، إذ ينبغى لإجراء هذه التجارب الحصول على مختلف السلع ، والقوى العاملة اللازمة . . وغير ذلك من الأدوات والمعدات التى تتطلبها البرامج المعدة لتحقيق هذه التجارب .

وهناك بعض المشروعات التى يتضح أن إنتاجها يحتاج دائماً إلى الخبرة والتجربة معاً ، وذلك كما هو الحال عند تصميم إحدى الطائرات الجديدة ، فان الشركة المنتجة تستفيد من خبرتها وخبرة الشركات المنتجة الأخرى ، غير أن الدراسات أوضحت أن الخبرة وحدها لا تكفى لتحقيق النجاح المطلوب ، وأن الأمر يتطلب ضرورة إجراء التجارب حتى يمكن اختيار التجربة الأفضل .

(ح) دراسة الاقتراحات وتحليلها

Study and analysis of proposals

ولعل من أكثر الأساليب شيوعاً لاختيار البديل الأفضل ، أسلوب البحث ، فقد أثبت هذا الأسلوب أنه أفضل الأساليب فاعلية .

Certainly one of the most effective techniques, is research.

ويتطلب أسلوب دراسة الاقتراحات وتحليلها ما يأتى :

— تجزئة المشكلة الإدارية إلى أجزاء ، ثم دراسة كل جزء من الأجزاء التى تتكون منها ، ودراسة المشكلة ككل مع الأخذ فى الاعتبار العوامل الاستراتيجية المؤثرة فيها .

— يعتبر أسلوب الدراسة والتحليل أقل تكلفة من أسلوب إجراء التجارب ، فما لا شك فيه أن الوقت والجهد المبذول ، والأوراق المستعملة ،

وغير ذلك من المتطلبات ، أقل تكلفة من تكاليف إجراء جميع التجارب .

ـ يمكن استنباط عن طريق الدراسات العميقة والتحليل الدقيق الكثير من الاستنتاجات ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالعوامل غير الملموسة التى لا تخضع للقياس الرياضى ، والتى قد تشمل مواقف القوى العاملة ، والمتعاملين مع المشروع ، والمتطلعين إلى السلطة ، أو نظرة المجتمع إلى طبيعة العمل الذى تقوم به المنشأة .

وبهمنا أن نوجه النظر إلى أن أسلوب دراسة الاقتراحات وتحليلها لا يمكن أن نتوقع منه أن يستبعد الحالات غير المؤكدة فى تخطيط الأعمال .

Even though research cannot be expected to eliminate areas of uncertainty in business planning.

غير أن هناك شبه إجماع على أن هذا الأسلوب يساعد كثيراً على إظهار بعض العوامل غير الملموسة ، وبذلك يمكن تقييمها وفقاً للتقديرات الشخصية المستمدة من النشاط العملى ، وعلى أى حال فينبغى على المحلل القدير أن يعرف تماماً حدوده limitations ، وأن يسهم بالقدر الذى يستطيعه من سلامة الرأى القائم على الدراسة والبحث ، فى تحقيق أهداف البحث الذى يجريه .

وأخيراً . . نحب أن نوجه النظر إلى أن التحليل والتقييم للحلول البديلة ، كثيراً ما يكشف عن آراء تنصح بأنه من الأفضل استخدام طريقين أو أكثر من هذه الحلول ، وأن المدير الذى يعنيه الأمر قد يقرر تطبيق أشياء عديدة ، ويرى أن ذلك أفضل من اتباع الطريق الوحيد الأفضل .

Often an analysis and evaluation of available alternatives will disclose that two or more courses are advisable and the manager concerned may decide to do several things rather than the one best thing.

وبهمنا أن نوجه النظر إلى ضرورة اتباع الأساليب العلمية عند إعداد الطرق أو الخطط المختلفة ، وعند وضعها موضع التنفيذ ، أو بكلمات أخرى . . فان الخطط لا تحقق أهدافها بنفسها . . فالخطط تحتاج إلى تجزئتها إلى مزيد من الخطط التى ترتبط بكل جزئية من جزئيات الشركة . . وباهتمام المدير المختص بهذه الخطط الفرعية اللازمة . . وذلك من أجل وضع الخطة الرئيسية موضع التنفيذ ، وبحيث تصبح حقيقة واقعة .

In other words, plans do not accomplish themselves. They require a breakdown into further plans, with each segment of the company and each manager concerned executing the subsidiary plans necessary for making a basic plan a reality.

أننا نرجو من الذين يريدون أن يتعمقوا فى دراسة هذا الموضوع أن يرجعوا إلى كتاب « نظم المعلومات الإدارية "Management Information Systems" » الذى أصدره فى عام ١٩٧٤ « د. جوردن ب. دافيس » أستاذ نظم المعلومات الإدارية بجامعة مينيسوتا ، وهو فى نفس الوقت مدير مركز أبحاث نظم المعلومات الإدارية بهذه الجامعة . . وقد أوضح فى مؤلفه القيم الكثير من الأمثلة عن طريق رسم « أشجار المعلومات لاتخاذ القرار Decision Trees » . . ونوجه النظر بصفة خاصة إلى ما أورده عن المعلومات التى يحتاجها المستثمرون الأمريكيين لكى يضعوا أموالهم فى استثمارات فى الدول النامية . . أنها معلومات تصاغ بأسلوب علمى لاتخاذ القرار ، ياليت الباحثين والدارسين والمسئولين يتعرفون عليها ، ويتفهمونها ، لكى يتكيفوا مع عصر الثورة الإدارية الذى يهتم بالقرارات .

وكذلك المؤلف الآخر ، وبنفس العنوان الصادر فى عام ١٩٧٥ تأليف الأستاذ « بول سيجل »

ومما لا شك فيه أنه بعد القيام بجميع الدراسات السابقة ، والتعرف على أكثر الاحتمالات ترجيحاً لصالح المشروع ، وأكثرها إيجابية من حيث تحقيق الأهداف ، تأتى الخطوة الأخيرة . . وهى اتخاذ القرار .

الخطوة السادسة فى عملية اتخاذ القرار

اتخاذ القرار العلمى : The Scientific Decision Making

أوضحنا من قبل أهمية الأسلوب العلمى فى جميع البيانات التى سيتخذ القرار على أساسها . . وأهمية أن تكون هذه البيانات متعلقة بموضوع القرار . . ومحايدة . . وأن لا تشوبها أية شائبة من الانحياز إلى اتجاه معين . . وفى جميع الحالات ، ينبغى دائماً وضع معايير للحكم Establish Criteria of Judgement ، وذلك حتى يمكن تقييم البدائل المقترحة لحل المشكلات ، ويرى علماء التنظيم والإدارة أن هذه المرحلة تعتبر من أدق مراحل عملية اتخاذ القرارات ، حيث يمكن أن تتداخل فى هذه المرحلة قيم وتطلعات الفرد والمشروع على السواء . . ويجد الإدارى نفسه أمام عدة حلول ، وجميع هذه الحلول مصاغة بأسلوب علمى ، بحيث يوضع أمام المسئولين كافة الجوانب المحيطة بكل حل يمكن أن يتخذ القرار على أساسه ، ويراعى فى هذه الدراسة تحقيق التنسيق على قدر الإمكان بين جميع الوحدات الإدارية التى يتضمنها المشروع ، حتى يحدث التكامل بين شبكة العلاقات المعقدة التى تتضمنها الوحدات الكبيرة على وجه الخصوص . . أى أن الإدارى يقوم بتقييم هذه الحلول أو البدائل لتقدير النتائج المترتبة على كل منها . . وهو فى هذا عليه أن يدخل فى الاعتبار العوامل الظاهرة والخفية . . ثم يختار أفضل هذه البدائل باعتبارها أكثر الحلول احتمالا للنجاح .

أو كما يقول العالم الكبير المعاصر « د. جوردن ب. دافيس » أستاذ نظم المعلومات الإدارية فى جامعة مينيسوتا « عليه أن يختار البديل الذى يحقق أقصى فائدة لشىء ما . . كالأرباح ، أو حجم المبيعات ، أو المنفعة . . » .

Choose the alternative which maximizes something, such as profit, sales volume, or utility.

أى أن الهدف من اتخاذ القرار ينبغى أن يكون دائماً فى ذاكرة من سيتخذونه ، سواء فى ذلك الأهداف العامة ، أو الأهداف الفرعية للوحدات الإدارية التى يتضمنها المشروع . كما وينبغى أن يلاحظ أن القرار العام قد يتضمن العديد من القرارات ، كالقرارات التنظيمية ، والقرارات التنفيذية . كما ويمكن تقسيم القرارات وفقاً لجوانبها الموضوعية : . . قرارات تتعلق بالسياسات العامة . . قرارات تتعلق بالتخطيط العام . . أو بعض الإدارات المعينة . . قرارات تتعلق « بوظائف المشروع » . . الخ . . وكذلك يرى علماء التنظيم والإدارة إمكان تقسيم القرارات حسب أهميتها : . . فهناك مثلا القرارات الاستراتيجية . . والقرارات التكتيكية . . والقرارات الروتينية . . الخ .

ونرجو أن نوجه نظر الباحثين والدارسين أيضاً إلى المؤلف القيم الذى أصدره العالم الكبير « هربرت سايمون » فى عام ١٩٦٠ بعنوان :

« العلم الجديد فى اتخاذ القرار الإدارى

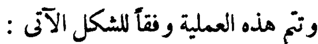
The New Science of Management Descision »

فإن فكر هذا العالم ما زال يعتبر أساساً لكثير من الكتاب والعلماء المهتمين بالعلوم الإدارية . . وهو فى مؤلفه القيم هذا يرى أن عملية اتخاذ

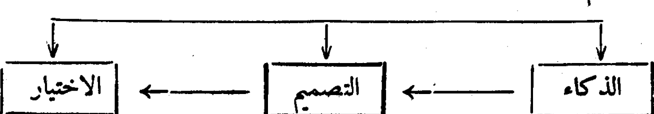
القرار تتميز بثلاث مظاهر رئيسية **It consists of three Major Phases** تبدأ بالذكاء **Intelligence** . . ويتمثل هذا الذكاء فى البحث فى إطار الظروف المحيطة بالعمل عن الجوانب التى تحتاج إلى قرارات ، وتجميع المعلومات عنها ، وتبويبها ، وتمحيصها للبحث عن المفاتيح التى يمكن عن طريقها التعرف على المشكلة **Clues that may identify problems**

أما الظاهرة الثانية ، فانها التصميم **Design** ، وهو عبارة عن الابتكار ، وإيجاد الطرق المحتملة للحلول ، وتحليلها ، وتقييمها واستنباط حلول ، ثم وضع هذه الحلول موضع التقيم .

أما الظاهرة الثالثة ، فهى الاختيار **Choice** ، وهو عبارة عن اختيار البديل الأفضل من بين الحلول المتاحة ، ثم وضع هذا البديل الأفضل موضع التنفيذ .



وتتم هذه العملية وفقاً للشكل الآتى :



ومن هذا الشكل يتضح أن « هربرت سايمون » يرى أن هذه المظاهر الثلاث الرئيسية التى تمر بها عملية اتخاذ القرار عمليات متداخلة . . بمعنى أنه يرى أنه لا يمكن الفصل بين كل ظاهرة وما بعدها . . فلا يمكن تصور حد معين يقف عنده الذكاء . . أو التصميم . . أو حتى الاختيار للتنفيذ . .

وفيما يلى رأيه :

« يمكن تصور عملية اتخاذ القرار على أنها عملية تدفق من الذكاء إلى التصميم ثم الاختيار . . غير أن نتائج كل مرحلة

قد تعود إلى المرحلة السابقة لبدء من جديد . . وعلى هذا الأساس، فان هذه المراحل عناصر لعملية مستمرة . . فمثلا قد يكون الاختيار هو رفض جميع الحلول المقدمة، والعودة إلى مرحلة التصميم ، من أجل تصميم مزيد من الحلول » .

وفيما يلى نص وجهة نظره :

The decision process can thus be conceived of as a flow from intelligence to design and then to choice, but at any phase the result may be return to a previous phase to start over. The phases are thus elements of a continuous process. For example, the choice may be to reject all the alternativs and to return to the design phase for generation of additional solutions.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هذا العالم قسم القرارات إلى ثلاث أنواع : القرارات الوسيطة **Intermediary Decisions** وينبغى على من يتلقاها أن ينفذها وفقاً للتعليمات الصادرة إليه . .

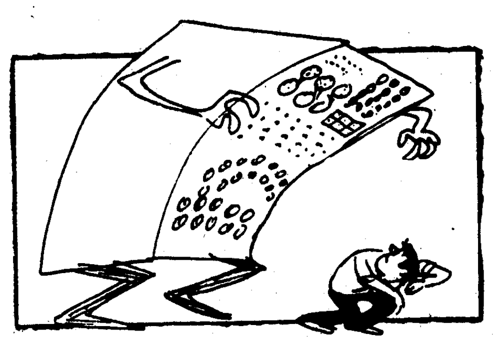
وقرارات استئنافية **Appellate Decisions** ، يمكن للمسئولين فيها اتخاذ القرارات المناسبة فى ضوء المعلومات الجديدة التى يستفسرون عنها . وقرارات ابتكارية **Creative Decisions** ، وهذه يقوم بها الإدارى القادر فى علمه ، والمتمكن من نفسه ، والعارف بجميع الظروف والأوضاع المحيطة بحيث يستطيع مواجهة مراكز المعارضة . ومن هذا المنطق فانه أثار موضوع إمكان وضع جداول لمختلف القرارات لكى يسترشد بها الجهاز الإدارى على كافة مستوياته ، وبحيث يتم تعبئة كافة الجهود العلمية التى تتطلبها مراحل اتخاذ القرار بالنسبة للحالات التى تستجد وفقاً لظروف المنشأة وأوضاعها الخاصة .

القرارات الابتكارية . . والعوامل السيكولوجية :

يرى علماء الإدارة أن من أصعب القرارات ، تلك القرارات الابتكارية التى يرتبط تنفيذها بإحداث تغييرات لم تعتدها القوى العاملة فى المشروع ، وحينئذ تصطدم هذه القرارات بما يطلق عليه العلماء جمود الرغبات النفسية لدى الأفراد والتى تتمثل فى ميلهم نحو عدم التغيير . . أى الجمود النفسى Psychological Inflexibilities ، بل إن البعض يرى أن العامل النفسى هو واحد من أهم عوامل الجمود الداخلى فى المنشآت One of the important internal inflexibilities is Psychological وهم يضربون العديد من الأمثلة ، ومنها مثلا أن الشركات التى اعتادت على أن تغدق وتسرف على برامج التشغيل . . هذه الشركات يصعب عليها أن تطبق برنامجاً لخفض التكاليف . . أى التقشف .

A company may be so imbued with a tradition for operating flamboyantly or expensively that a program of retrenchment is difficult.

وكذلك يضرب علماء الإدارة مثلا بما يحدث فى خلال فترات الحروب ، فإنه يسيطر على المجتمع فكرة الإنتاج . . الإنتاج مهما كان الثمن production at any cost ، غير أنه بعد عودة السلام ، وعودة الظروف العادية التى تلعب المنافسة فيها دوراً هاماً فى الترويج للمبيعات ، ويكون للسعر دور هام فى ذلك ، يتطلب الأمر تغيير ما اعتادت عليها القوى العاملة أثناء الحرب لتقابل مقتضيات السلام ، ومن هذه العادات تنمية الشعور بضرورة خفض التكاليف لاعتبارات المنافسة competitive cost-consious ، وقد وجدت الشركات فعلا فى أعقاب الحرب العالمية الثانية صعوبة كبيرة عندما اتخذت هذه القرارات .



ان سنة الحياة التطور ... وتختلف درجة التطور بين منشـــأة واخرى تبعا لقدرة القوة العـــاملة على تقبل التغييرات ... غير أن علماء الادارة يوضحـــون أن هـــذا التطور كثيرا ما يصطدم بما يطلقون عليه « جمود الرغبات النفسية لدى الأفراد » ، ويتمثل هذا الجمود فى ميلهم نحو عدم التغيير ، واذا كان علينا هنا فى مصر ، وفى العالم العربى أن نساير الدول المتقدمة فى الأخذ بالأساليب التكنولوجية الحديثة ، فان هذا يعنى ـ من بين أشياء كثيرة ـ استخدام الالات على نطاق كبير ، ومـــا يترتب على ذلك من ضرورة توافر كافة الخبرات القادرة على تشغيلها فى مهارة ويسر .. وهذا يتطلب خطة تقدمية لتدريب القوى العاملة تستهدف تطوير الامكانيات وتطوير قدرات القوى العاملة بما يفوق ويسبق تقدم الآلة وذلك حتى لا تنظر القـــوى العاملة الى الآلة نظرة فيها خشية وفيها رهبة ، وفيها شعور بالنقص تجاهها .. وهنا تحدث فجوة فى التعامل مع الآلة نتيجـــة لعدم التوافق وشعور العامل بأنه تابع لها !... من أجل ذلك ينبغى عند اتخاذ قرارات ابتكارية يرتبط تنفيـــذها باحداث تغييرات فى التشغيل ، أن يتم قبل ذلك بوقت كاف تعبئة كافة الجهـــود العلمية لتـــوفير البرامج والخطـــط التكنولوجية اللازمـــة لتوضيـــح كافة المعارف واكتساب الخبرات المطلوبة .. ومما لا شك فيه أن التخطيط لاعداد القوى العاملة اعدادا مسبقا قبل الوقت الذى يخطط فيه للتنفيذ اصبح أمرا مسلما به فى عصر الثورة الادارية .

ومما لا شك فيه أن علماء الإدارة يتفهمون جيداً أسباب هذه الرواسب النفسية التي تقف حائلا أمام تحقيق أهداف التغيير . . أن هناك رغبة من الناس لمقاومة التغيير .

There is a tendency for people to develop resistance to change.

أننا نعتقد أن القرارات الابتكارية تحتاج إلى إرادة الصمود التي تقترن بملكة الخلق والإبداع ، وكذلك القدرة على ابتكار أساليب تساعد على أن يتفهم الناس مقتضيات التغيير ، وأن أهداف التغيير ترتبط أساساً بمصالح هؤلاء الذين يشاركون في صنعها .

غير أننا مع ذلك نذكر حقيقة مؤسفة يذكرها علماء التنظيم والإدارة ، وهي أن كثيراً من المديرين قد عانوا من أجل تخطيط جديد ، وذلك يرجع ببساطة إلى عدم رغبة الناس في التغيير ، وعدم قدرتهم على تقبل ذلك .

Many managers have been frustrated in their attempt to institute a new plan simply by the unwillingness or inability of people to accept the condition of change.

من أجل ذلك نوجه النظر إلى أن القرار الذي يتخذ ينبغي أن يأخذ في الاعتبار العوامل الإنسانية ، بحيث لا يقف صانعوا القرار عند حد اختيار البديل المادي الأصلح ، بل قدرة الحل البديل الذي سيصدر به القرار المناسب في أن يوضع موضع التنفيذ في ضوء جميع الظروف المحيطة بالمشروع .

الفرق بين اتخاذ القرار . . والتعليمات Instructions

تبين لنا من العرض السابق مفهوم القرار ، وكيف أنه يتعلق بمشكلة ، والسعي نحو إيجاد الأسلوب الأمثل لحل هذه المشكلة . . وهذا الأسلوب الأمثل هو الذي يصدر به قرار .

غير أن هناك فارقاً كبيراً بين القرار . . والتعليمات التوجيهية التى يصدرها المديرون من أجل توجيه مرؤوسيهم ، وأن يكون سلوكهم فى حدود النظام والأخلاق **Discipline and Morale** ، فمن المعروف أن كل إدارى يهتم جيداً بسلوك مرؤوسيهم ، وضرورة أن يتسم هذا السلوك بالقيم والأخلاق المرعية ، وأن يراعى فى ذلك الأحكام والإجراءات والتقاليد . . كأن يطلب من المرؤوسين تقديم تقاريرهم إلى رؤسائهم فى المواعيد المقررة . . وأن يراعوا قواعد عدم التدخين أو تقديم المشروبات أثناء العمل . . وأن يكون رداءهم متناسباً مع ظروف العمل . . وأن يتسم طابع العلاقات بينهم بالتقدير والاحترام . . وأن يتحلوا باللياقة وروح الخدمة فى تعاملهم مع العملاء . . وأن يتسم عملهم بروح الهمة والجدية والنشاط . . وأن إنتاجيتهم ينبغى أن لا تقل عن الحد الأدنى الذى تحدده معدلات الأداء المقررة . . الخ .

ويعرف « كونتز وأودونل » النظام بما يأتى :

« النظام . . أو السلوك المنظم . . هو حالة تعمل المشروعات على تحقيقها ، من أجل صالح مستقبل المشروع ، وليس للماضى أية أهمية فى هذا الخصوص ، وذلك لأن الماضى بعيد ، وفى غير متناولنا بحيث لا يمكن أن نستخلص منه الدروس الموضوعية . . وبسبب أن المدير الذى يعاقب أحد مرؤوسيه بنزعة انتقامية تستهدف إذلاله ، لن يجنى شيئاً . . من أجل ذلك ، فان الجهود النظامية فى حاجة إلى أن تتضمن المعانى التى يترتب عليها إسهامها فى تحسين السلوك النظامى للمرؤوسين :

وفيما يلى النص :

"Discipline, or orderly behavior, is a condition to be achieved in the interests of the future welfare of the firm. The past is of no importance, beyond the possible provision of object lessons, because it is fruitless for a manager to punish a subor-

dinate in a spirit of retribution or for the purpose of humiliating him. Al disciplinary action, there fore, needs to be qualified by its contribution to improve orderly behavior of subordinates".

أما فيما يتعلق بالمعنويات ، فان وصفها أمر يصعب التعبير عنه ، ويصفها ج. د. مونى فى كتابه « مبادىء التنظيم » . . « إنها خلاصة العديد من الصفات النفسية التى تتضمن الشجاعة ، والمثابرة ، والتصميم ، وفوق كل شىء الثقة » .

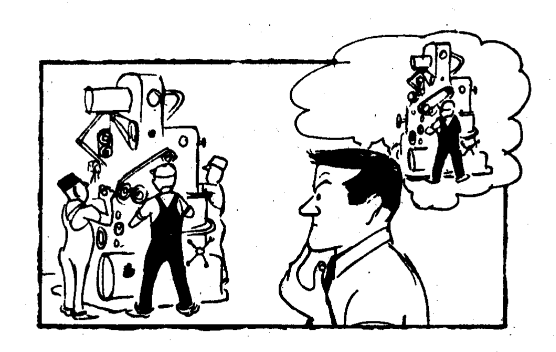
"The sum of several psychic qualities that include courage, fortitude, resolution, and above all, confidence".

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن اهتمام الإدارة بالمعنويات مرجعه إلى أثرها الكبير فى تحقيق القدرة الإنتاجية ، فكلما ارتفعت المعنويات ، زاد الإنتاج . . وقد تبين أن هناك شبه إجماع على أن ارتفاع الروح المعنوية يؤدى إلى زيادة القدرة الإنتاجية فى جميع المجالات ، سواء فى النشاط الاقتصادى . . أو النشاط العسكرى ، فان نابليون بونابرت كان يقول فيما يتعلق بالروح المعنوية . . « تكون الروح المعنوية فى الحرب ثلاث أرباع المعركة . . ويكون الرصيد النسبى من القوة البشرية الربع الباقى » .

وفيما يلى النص :

"In war, morale conditions make up three-quarters of the game : the relative balance of manpower accounts for the remaining quarter".

ويرجع الاهتمام بالروح المعنوية ، إلى أثرها الكبير فى تحقيق حاجة انتماء المجموعة بعضها إلى بعض Affiliation need ، ثم تضافرها من أجل تحقيق الأهداف ، وإلى أنه يصعب علينا بدقة أن نحدد عناصر الروح المعنوية حتى يمكن لمختلف الوحدات أن تعمل على توفيرها .



ينبغى ان تلاحق برامج التطور الادارى ، التقدم الهائل فى تطبيق التكنولوجيا الحديثة ، وعلى وجه العموم فان سياسة تطوير القوة العاملة فى المشروع على اختلاف تخصصاتها ، وتدرج مستوياتها يعتبر ضرورية حتمية .. وهذا يوضح مدى ما ينبغى أن يبذل من جهد من أجل صياغة برامج التطوير الادارية .. ومدى ما ينبغى على مديرى البرامج ان يبذلوه من أجل ترجمة هذا البرنامج الى اجراءات تفصيلية ونواح تنفيذية .. فان أى برنامج ينبغى أن يكون واضحا .. ومتوازنا .. ومتطورا .. وفيما يتعلق ببرامج التطوير ، يحذر علماء الثورة الادارية من التقليد ، حيث ان بعض المديرين يتخذون الطريق السهل ، ويلجأون الى التقليد ، وهم فى سلوكهم هذا يلتقطون النفايات التى تقع عليها ابصارهم !!.. لذلك ينبغى شحذ الأذهان واعتبار برنامج التطور الادارى بمثابة عمل بحث فى المنهج العلمى ... ان ذلك يتطلب نظرة عميقة لمعرفة الاحتياجات الشخصية كما يتطلب اكتشاف الوسائل البديلة من أجل تحقيق هدف المشروع .

ويرى علماء كثيرون أن الروح المعنوية مشاعر وإحساسات تنبثق من العاملين تجاه المنشأة التى يعملون فيها ، وأوجه النشاط الذى يقومون به ، وأن هذه المشاعر والإحساسات لا تقل بأى حال من الأحوال عن حافز الأجر الذى تلجأ إليه المشروعات كأحد عناصر تحقيق الكفاءة الإنتاجية .

إن الرضاء النفسى يعتبر من أهم العوامل التى تساعد على تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، والرضاء النفسى يتمثل فى حب كل إنسان للعمل الذى ينتمى إليه ، وفى مظاهر الانشراح والسرور التى تبدو عليه أثناء تواجده فى عمله . . ويقرر الكثير من العلماء نتيجة لبحوثهم ودراساتهم المستفيضة ، أنه يدخل فى مفهوم رضاء الشخص فى عمله ، الأجر الذى يتقاضاه ، وانفساح أبواب الأمل أمامه للترقى فى سلم السلطات والمسئوليات . . وأن انسيابه الطبيعى فى سلك الوظائف يتم على أسس عادلة فى نطاق روح الألفة والمودة التى تسود أسرة القوى العاملة ، التى تتسم بطابع السلوك الاجتماعى الرفيع والنظام . . ومن أجل هذا تعمل الإدارة على إصدار التعليمات التى تنظم وتؤكد هذه المعانى . . وغالباً ما تصدر هذه التعليمات لأسرة المشروع بأسره ، لا فارق بين مستويات أعلى ومستويات أدنى . . لأنها تعمل على غرس هذه المفاهيم والمعانى فى أذهان الجميع . . وفوق كل هذا تبذل الإدارات المعنية غاية جهدها لكى توضح للرأى العام بأن هذه المغانى الخلقية والنظامية تسود فى المشروع ، سواء فى العلاقات بين الموظفين بعضهم ببعض ، أو علاقات الموظفين برؤسائهم ، أو علاقات المشروع ككل بالأجهزة الخارجية التى تتعامل معه ، أو علاقات المشروع بالعملاء الذين يتعاملون معه ، أو حتى فى أذهان المواطنين فى دائرة نشاط المشروع ، أو خارج هذه الدائرة . . أى فى أذهان المواطنين بوجه عام .

هذا . . ونرجو أن نوضح ، أن هناك اختلافات بين علماء التنظيم والإدارة عن مفهوم الاصطلاحات واستخدامها فى معانى محددة متفق عليها . . من أجل ذلك ، فاننا نوجه نظر القراء إلى ذلك ، فالعبرة فى رأينا فى هذه المرحلة من البحث والدراسة ، أن تتأكد المعانى المطلوبة فى الأذهان ، ويتم السلوك أو التصرف فى هدى هذه المعانى ، خاصة وأننا نرى مثلا ، أن بعض الأوامر التى تصدر من الرؤساء إلى مرؤوسيهم المباشرين كثيراً ما يعقبها تعليمات مفسرة . . أو غير ذلك من المصطلحات .

الفرق بين التعليمات . . والأمر Order

أوضحنا فيما سبق التعليمات ، وأثرها فى تحسين السلوك الاجتماعى والنظامى للمرؤوسين . . أما فيما يتعلق بالأمر ، فالبعض يعرفه بأنه . . « أداة هامة يستخدمها المديرون فى توجيه مرؤوسيهم المباشرين . . وهو الوسيلة الخاصة التى يتم عن طريقها بدء النشاط أو تعديله أو وقفه . . وهو الأسلوب الفنى الخاص الذى يستخدم « لبدء تحرك العجلات وكذلك إيقافها » . . وأنه القوة الأصلية التى يمكن بواسطتها دفع نشاط المشروع وكذلك إيقافه » . . . إنه القوة الدافعة الأصلية التى يمكن عن طريقه تنشيط المنظمة أو شل حركتها . وتفهم المدير لهذه المعانى وأبعادها واستخدامها يعتبر أمراً ضرويا .

وفيما يلى النص :

"An order is an important device employed by managers in the directions of their immediate subordinates. It is the specific means by which an activity is initiated, modified, and stopped, a technique employed to "start and stop the wheels" the original impetus by which an organization is activated or disbanded. A thorough understanding of this meaning, uses, and limitations is essential to every manager".

الأمر وأساليبه The order and its techniques

لعل التعريف الذى أوردناه سابقاً يعطينا ضوءاً على مفهوم الأمر . .

وكذلك عن من له الحق فى إصداره ، إذ يتضح من التعريف أن الأمر يصدر من رئيس إلى مرؤوسيه . . وعلى هذا الأساس ، فان رجال التنظيم والإدارة غالباً ما يعرفوا الأمر على أنه أمر يصدر من رئيس إلى مرؤوسيه يطلب منهم فيه ، أن يؤدوا عمل . . أو يمتنعوا عن أداء عمل . . فى ظل ظروف معينه .

"An order is understood by businessmen to be a command of a superior requiring a subordinate to act or to refrain from acting in a given circumstance".

ويتبين لنا من هذا التعريف أن هناك عناصر متعددة فى الأمر ، تتلخص فيما يلى :

(أ) أن الأمر علاقة شخصية بين الرئيس ومرؤوسيه ، تنساب وفقاً للأسلوب الرأسى فى الإدارة ، أى تنساب مباشرة من الرئيس إلى المرؤوس . . وهذه العلاقة لا تتواجد بين الرؤساء الذين هم فى مستوى إدارى واحد . . والاستثناء على هذه القاعدة يحدث عند الأخذ بأسلوب السلطة الوظيفية ، وفى غير هذه الحالة لا يجوز أن تصدر أوامر من رئيس إحدى الإدارات إلى أحد المرؤوسين فى إدارة أخرى .

(ب) أن الأمر ينبغى أن يصدر فى حدود النشاط الذى يرتبط بتحقيق أهداف المشروع .

(ح) أن الأمر متى صدر ، فانه ينبغى على المرؤوسين تنفيذه ، أى أن إصداره يحمل معنى القدرة على تنفيذه بالقوة enforceable . . ومن المعروف أن الإدارة هى القدرة على إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين . . أى أن المديرين ينجزون الأعمال عن طريق غيرهم . . الأمر الذى يتحتم معه أن يملكوا سلطة الجزاء والعقاب . . وفى دول كثيرة تصل سلطة العقاب إلى أقصاها . . أى إلى الحد الذى يفقد معه المرؤوس وظيفته .

"The ultimate sanction is the loss of a job".

(د) أن الأمر قد يصدر فى شكل عام a general form ، وتصدر الأوامر بهذا الشكل إذا ما كانت ظروف النشاط تتطلب ذلك ، كما هو الحال إذا ما كان للمشروع مديرين للمبيعات مخصصين للمناطق المختلفة ، فحينئذ يكون هؤلاء المديرين فى مناطق بعيدة عن المراكز الإدارية ، وهذه المناطق البعيدة غالباً ما تكون لها ظروفها الخاصة التى ينبغى أخذها فى الاعتبار عند عقد صفقات البيع ، وعلى هذا الأساس . . فان الأمر الذى يصدر فى شكل عام ، ييسر لهؤلاء المديرين القيام بمهمتهم ، فى حدود النتائج التى تتفق مع الأهداف .

(ﻫ) قد يصدر الأمر أيضاً فى شكل محدد specific order ومثل هذه الأوامر تصدر فى حالة إذا ما كان المرؤوسين فى وضع يفضلون معه الإشراف المباشر . . وأن تصدر إليهم الأوامر محددة مفصلة لكى يعملوا تماماً وفق ما تتضمنه . . غير أننا نواجه النظر إلى أن هذا الأسلوب إذا كان يرتضيه البعض ، فان هناك البعض الآخر الذى يتذمر من مثل هذا الأسلوب ، ويصفه بأنه خانق لملكة القدرة والخلق والإبداع والابتكار فيهم .

(و) وقد تصدر الأوامر كتابية أو شفهية written or oral ويتوقف شكل الإصدار على طبيعة العلاقة التى تسود بين الرئيس ومرؤوسيه ، فاذا كانت العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه تتسم بطابع التكرار والاستمرار ، ويغلب عليها مفهوم الثقة المتبادلة ، فحينئذ غالباً ما تصدر الأوامر شفهياً . . غير أن الوضع فى الشركات الكبيرة ، غالباً ما يحتم ضرورة إصدار الأوامر كتابة ، وذلك لأن الأمر يتعلق بانجاز الأعمال ، ويتطلب إنجاز الأعمال بأعلى قدر من الكفاءة تفادى الغموض ، أو ما قد يحدث من ازدواج فى السعى نحو تحقيق الأمر . . هذا بالإضافة إلى أن بعض الأوامر تحتاج إلى فترة طويلة فى سبيل إنجازها ، الأمر الذى ينبغى معه أن تكون مكتوبة حتى لا تضيع

بعض معالمها من أذهان من ينفذونها ، وعندما يشكون فى وضع معين ، يكون فى إمكانهم دائماً الرجوع إليها .

(ز) أن الأوامر قد تصدر عامة وخاصة فى نفس الوقت ، كما هو الحال إذا ما كلف رئيس مجلس الإدارة ، أو المدير العام شخص معين بأداء مهمة معينة ، يتوقف أدائه لها على ضرورة اتصاله بمختلف الإدارات ، وضرورة أن تيسر له هذه الإدارات مهمته ، فحينئذ يصدر الرئيس الأعلى أمراً عاماً إلى جميع الإدارات للتعريف بهذه المهمة ، وتيسير أمرها ، وكذلك يصدر أمراً خاصاً إلى الشخص المعين ، يكلفه بأداء هذه المهمة .

(ح) من الأهمية بمكان توقيت إصدار الأمر ، وتعتبر التنظيمات العسكرية من أكثر أنواع التنظيمات اهتماماً واحتراماً لهذه القاعدة . . بينما الملاحظ فى كثير من دوائر الأعمال عدم اهتمامها واحترامها لهذه القاعدة . . وقد يرجع السبب فى ذلك إلى تطبيقها سياسة داخلية ترى فيها الإدارة أنه من الصالح العام عدم التوقيت ، إلا أن هذا لا يمنع إطلاقاً من ضرورة القيام بمقتضيات التفسير للظروف والدوافع التى أملت تطبيق مثل هذه السياسة ، كما هو الحال إذا ما كان نشاط المشروع يعتمد على « سنوح الفرصة والفورية فى انتهازها opportunism and immedianey » . . .. . أما فيما يتعلق بالشركات التى تأخذ بالتخطيط العلمى المتقدم ، فانها ملزمة بأن تتبع الخطوات التى تقررها الخطة فى غاية من الدقة والصرامة ، وفى مثل هذه الحالة ينبغى إعطاء التوقيت العناية الكافية .

الأوامر . . وطبيعة العلاقات والسلطات :

يتضمن التنظيم السليم ، لأى مشروع من المشروعات . . توضيح طبيعة العلاقات بين مختلف الوظائف والمستويات ، وهو ما يطلق عليه كما

أوضحنا سابقاً ، اسم الهيكل التنظيمى حتى يفهم كل منهم دوره فى نشاط المشروع ، وتتضح أمامه المعالم التى يسترشد بها فى القيام بهذا الدور . . ويحسن أن يتم تنظيم المسئوليات والعلاقات على الأسس الآتية :

(أ) وجود عضو مجلس إدارة مسئول أمام أعضاء مجلس الإدارة ويطلق عليه اسم « الرئيس » فى الشركات الأمريكية .

(ب) اللامركزية فى إصدار الأوامر الخاصة بتوزيع المسئوليات .

(ح) وضوح المسئوليات ومدى ما يترتب عليها من روابط بين الرئيس والمدير العام ، وبين المدير العام والأقسام المختلفة .

(د) تحديد عدد التابعين لكل رئيس مسئول على أن يكون هذا العدد فى أقل الحدود الممكنة لكى يتيسر الإشراف عليهم .

(ه) تحقيق الترابط بين الأقسام الفنية دون الإخلال بخطوط المسئولية فى أقسام المنشأة .

فاذا تحددت المسئولية الملقاة على عاتق كل من الرؤساء ، يجب تخويل كل منهم السلطة التى تمكنه من إصدار الأوامر ، وتيسير دفة العمل . . ومع هذا يجب أن يتم تصميم الهيكل التنظيمى على أسس مرنة تسمح بادخال تعديلات كلما تطلبت الظروف إجراءها .

الخطوة السابعة فى عملية اتخاذ القرار :

المتابعة وتقدير النتائج **Follow-up and Appraisal**

إذا أردنا أن نتعرف على الدور الذى تقوم به المتابعة ، فاننا نوجه النظر إلى ما كتبه عالم الإدارة الكبير « س. أودونل » فى مجلة الإدارة التى تصدر

عن جامعة شيكاغو باسم "Journal of Business of the University of Chicago" . حيث أوضح فى عددها الصادر فى يوليو ١٩٤٥ « أن الأسلوب الإجرائى للمتابعة يعتبر الوسيلة الفنية لتقرير ما إذا كانت خطط الإنتاج يتم تنفيذها بدقة . . فالجماعة المسئولة عن متابعة المواد تراجع كل خطوة من خطوات دورة شراء المواد ، وإمداد خطوط الإنتاج بها . . مختلف أجزائها ، وخطوط التجميع الفرعية . . وذلك بقصد تحديد ما إذا كان كل جزء من هذه الأجزاء يتقدم ، وأن هذا التقدم يتم وفقاً للمعلومات التى تبينها الجداول المعدة فى هذا الشأن » .

وفيما يلى رأيه :

The follow-up procedure is the technique of determining whether the production plans are working properly. The material follow-up group checks on each step of the procurement cycle of materials, supplies, parts, and subassemblies — in order to determine that each is progressing and being completed as per its scheduled data.

أى أن عملية المتابعة ينبغى أن تشمل كل جزئية من جزئيات القرار الذى اتخذ ، والتأكد من أن التنفيذ يسير وفقاً للخطط الموضوعة ، وفى نفس الوقت يحقق الأهداف المرجوة ، وذلك لأنه قد يتبين أثناء التنفيذ بسبب أو لآخر أن هناك جزئية من الجزئيات لا تحقق خططها الموضوعة الأهداف المرجوة فى إطار من التنسيق المتكامل الذى ينبغى أن يكون الطابع المميز للخطة ككل ، وهنا تستطيع المتابعة أن تقوم بدور على جانب كبير من الأهمية فى مراجعة هذه الجزئية ، وتحقيق التناسق بينها وبين مختلف أجزاء الخطة الموضوعة . . مستهدفة من وراء كل ذلك أن يتم الإنتاج وفقاً للمعدلات المستهدفة . . من أجل ذلك ينبغى أن تكون المتابعة عملية دائمة ومستمرة . . .

وأن تتم فى إطار من عملية التقييم المستمرة التى تصاحب القرار ، للتأكد من أن القرار يرتبط دائماً بتحقيق النتائج المستهدفة .

وحتى يمكن المتابعة وتقدير النتائج ، ينبغى دائماً التأكد من توافر ما يلى :

١ ـ التأكد من أن الخطط واضحة ، وكاملة ومتكاملة . . وفوق ذلك ينبغى أن تكون نوعية التخطيط ، وعلى وجه الخصوص من حيث الوضوح ، والتكامل ، والتنسيق ، بحيث يعرف كل من يقع على عاتقه عبء تنفيذ هذه الخطط دوره ، وطريق العمل الذى سيسلكه .

The assuran e that plans are clear, complete, and integrated. Moreover, the quality of planning, especially in terms of clarity, completeness, and coordination, must be such that those given the task of executing plans know well their role in the course of action intended.

٢ ـ التأكد من أن الترتيبات التنظيمية تعطى السلطات اللازمة والمتناسقة للمعاونين الذين سيقع على عاتقهم مهمة تحقيق الواجبات .

The assurance that organization arrangements give necessary and coordinated authority to the subordinates who are expected to accomplish a task.

٣ ـ ينبغى أن يتضمن أى برنامج كبير ، يحتوى على مجموعة من الخطط الإدارية . . ينبغى أن يتضمن هذا البرنامج نظام للرقابة قادر على كشف بعض جوانب الفشل التى قد تحدث . كما وينبغى أن يتضمن هذا البرنامج عناصر المرونة التى تحتفظ بالرقابة الإدارية على التشغيل ، وذلك على الرغم من جوانب الفشل هذه التى حدثت أو تحدث .

A Complex program of managerial plans may fail in some particulars. The control system should report such failures and should contain sufficient elements of flexibility to maintain managerial control of operations despite such failures.

٤ – وأخيراً ، يمكن القول عن ضرورة وضع معايير يمكن عن طريقها قياس النتائج الفعلية فى دقة ووضوح .

Strictly speaking, standards are established criteria against which actual results can be measured.

مثل تطبيقى :

وحتى نعطى مثلا تطبيقياً ، فان إحدى الشركات الصناعية لكى تحقق نظاماً دقيقاً للمتابعة وتقدير النتائج ، فانها قد تلجأ إلى محاولة ذلك عن طريق الرقابة بالميزانية . . وحينئذ فان خطة المتابعة المتكاملة قد تتضمن وضع ثمانية وعشرين ميزانية ، نوضحها فيما يلى :

– أوامر البيع	Sales order
– شحن المبيعات	Sales shipment
– الجرد	Inventory
– احتياجات الإنتاج	Production requirements
– العمالة المباشرة	Direct labor
– المواد الخام	Material
– مصروفات الصنع المباشر	Direct manufacturing expense
– مصاريف الصنع المجزأة	Prorated manufacturing expense
– توزيع المصاريف الإدارية	Administrative distributive expense
– المصاريف التنفيذية للأقسام	Executive-division expense

Industrial relations	ـ العلاقات الصناعية
Account receivable	ـ حساب المقبوضات
Purchase-devision expense	ـ مصروفات المشتريات للأقسام
Distribution or sales expense	ـ مصاريف التوزيع أو البيع
Advertising	ـ الإعلان
Permanent-plant expense	ـ مصاريف المصنع الثابتة
Perishable-plant expense	ـ مصاريف الإهلاك للمصنع
Cost of sales	ـ تكلفة المبيعات
Cost of goods manufactured	ـ تكلفة السلع المصنوعة
Prepaid expense	ـ المدفوعات المقدمة
Purehase	ـ المشتريات
Accounting-division expense	ـ المصاريف المحاسبية للأقسام
Accounts payable	ـ الحسابات القابلة للدفع
Payroll	ـ كشوف المهايا
Profit and loss	ـ الأرباح والخسائر
Cash	ـ النقدية
Balanee sheet	ـ المركز المالى
Master budgets	ـ الميزانيات الرئيسية

وحتى يمكن الاستفادة من جميع هذه الميزانيات فى المتابعة والتنفيذ ، ينبغى أن تتضمن هذه الميزانيات المعايير التى يتم التنفيذ على أساسها ، وكيفية تقييم الأداء لمختلف الأعمال التى تتضمنها ، والأسلوب الأمثل لتصحيح الانحراف فى حالة وقوعه ، وكل هذا يوضح الأهمية القصوى لكى ينتشر مفهوم المتابعة والمراقبة بالميزانية لدى جميع القوى العاملة ، وأن الميزانيات

أدوات للتنظيم الإدارى ، وليست أداة لمدير الميزانية أو المراقب فحسب . ولكى تكون الميزانية أكثر قدرة وفاعلية ، فينبغى أن يسهم فى وضعها وإقرارها مديرى المشروع ، وأن تقوم الإدارة العليا بمهمة تشجيع الإدارات والأقسام المختلفة بالقيام بوضع ميزانياتها والدفاع عنها ، هذا فضلا عن التأكد من أن جميع المديرين فى المنشأة والذين سيكون لهم دور فى تنفيذها . . جميع هؤلاء ينبغى أن يكون لهم دور فى تحضيرها .

ونحن نوجه نظر القارىء إلى المعانى القيمة التى وردت فى مقال عالم الإدارة «كريس آرجريس»، الذى نشره فى مجلة الإدارة لجامعة هارفارد تحت عنوان : مشكلات إنسانية مع استخدام الميزانيات Human Problems with Budgets حيث أنه يقول « إن مشاركة المعنيين تعتبر ضرورية لنجاح الميزانيات . . غير أنه كثيراً ما يحدث فى الحياة العملية أن تستخدم الميزانيات عن طريق القبول القائم على الضغط .

Participation is crucial to budget success, but too often what is meant in practice is pressured "acceptance".

ويرى بعض علماء التنظيم والإدارة أنه مما ييسر له مهمة القيام بعملية المتابعة وتقدير النتائج بناء النماذج النظرية واستخدامها لاتخاذ القرار .

The construction and use of conceptual models for decision making.

عوامل بناء النموذج النظرى :

ولكى نتمكن من بناء هذا النموذج التخطيطى ينبغى أن تتوافر فيه ما يأتى :

١ – إبراز الأهداف المطلوب تحقيقها ، فى نطاق المشكلة القائمة ، واستحداث مقاييس فعالة لتقرير ما إذا كان أحد الحلول يؤدى إلى تحقيق الهدف .

The emphasis on goals in a problem area and the development of measures of effectiveness in determining whether a solution shows promise of attaing the goal.

٢ – القيام بمحاولات للتعرف على كافة الجزئيات التى تتضمنها المشكلة ، وعناصر حلها ، أو على الأقل أهم هذه العناصر ، فى أسلوب تحليلى .

The attempt to incorporate all the parameters bearing on a problem, or at least those which appear to be important to its solution, in an analysis.

٣ – التأكيد على وضع النماذج – التى تعبر تعبيراً منطقياً عن المشكلة . . وهذه النماذج قد تكون بسيطة أو مركبة .

The emphasis on models — the logical representation of a problem. These may, of course, the simple or complex.

٤ – محاولة تقييم جميع الجزئيات التى تحتويها المشكلة على أساس كمى إلى أقصى درجة ممكنة .

The attempte to quantify the parameters in a problem to the extent possible.

٥ – محاولة إضافة الأساليب الرياضية والإحصائية المستخدمة إلى الأساليب الكمية ، للتعرف على احتمالات الحل .

The attempt to supplement quantifiable data with such usable mathematical and statistical limits as the probabilities in a situation.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هذه العوامل مختارة بعناية ، ذلك لأن الهدف له الاعتبار الأول فى رسم الطريق نحو تحقيقه ، فاذا كان الهدف مثلا هو الربح . . فان قياس فاعلية تحقيق مثل هذا الهدف قد يكون معدل عائد الاستثمار rate of return on investment . . وعلى هذا الأساس ، فان الحلول التى تقترح يتم ترتيب العوامل فى كل حل منها وفقاً لقدرته النهائية على تحقيق الهدف ، على أسس قابلة للقياس . وكذلك ينبغى التعرف على كافة الجزئيات وأخذها فى الاعتبار عند صياغة النموذج . . لأن غياب أى جزئية سيترتب عليه إغفال عامل على جانب كبير من الأهمية وهو « الشمول » الذى ينبغى أن يكون الطابع المميز للنموذج المقترح لحل المشكلة . أما التعبير المنطقى فهذا أمر واجب ، ولتوضيح ذلك نضرب مثلا المعادلة المعروفة فى علم المحاسبة ، وهى . . الأصول – الخصوم = حقوق الملكية . . . . هذه المعادلة تعتبر نموذج

For example, the accounting formula "assets minus liabilities equals proprietorship" is a model.

وهذا النموذج للمعادلة منطقى لأنه يمثل فكرة ، ترمز إلى مختلف العلاقات التى يتضمنها النموذج . أما محاولة تقييم جميع الجزئيات التى تحتويها المشكلة على أساس كمى ، فذلك لأن المعلومات الرقمية تكاد أن تكون الوحيدة التى يمكن إدخالها فى دراسة المشكلة بأسلوب علمى يؤدى إلى نتيجة محددة تستخدم كعنصر على جانب كبير من الأهمية للتنبؤ . أما العنصر الخامس الذى يتطلب إضافة الأساليب الرياضية والإحصائية إلى الأساليب الكمية ، فذلك يساعد على حصر هامش الخطأ فى الحساب إلى أدنى حد ممكن .

ونحن نوجه النظر إلى وجود العديد من النماذج النظرية ، فبعض هذه النماذج يظهر العلاقات المنطقية فقط . . وبعضها يظهر العلاقات الحسابية ،

بمعنى توضيح العلاقات الكمية بين المتغيرات . . كما نوجه النظر إلى أن النماذج تكون وصفية إذا كانت موضوعة بشكل يصف حقائق المشكلة والعلاقات بينها .

غير أن النماذج المفيدة للتخطيط الإدارى ، هى تلك النماذج التى يشار إليها على أنها نماذج تتعلق بالسياسات ، وهذه تصمم بحيث تكون مرشداً لاختيار طريق العمل من بين البدائل المختلفة المحتملة .

But the models useful for business planning are referred to as policy models, designed to lead to the selection of a course of optimal action among the available alternatives.

التقدم العلمى ونوعية القرار

إننا نرجو فى ختام بحثنا عن الخطوات العلمية لاتخاذ القرارات ، أن نوجه نظر الباحثين والدارسين إلى أهمية دور « بحوث العمليات Operations research فيما يتعلق باتخاذ القرارات ، وذلك لأن أهميتها ازدادت منذ الحرب العالمية الثانية ، إذ أنها تستهدف تطبيق الأسلوب العلمى على دراسة الاحتمالات فى أى مشكلة من المشكلات بقصد تحقيق الهدف المطلوب .

The application of scientific method to the study of alternatives in a problem situation in terms of the goal sought.

ويعتمد تطبيق الأسلوب العلمى لبحوث العمليات على استخدام مختلف التخصصات القادرة على الإسهام فى حل المشكلات ، مثل المتخصصين فى — العلوم الرياضية ، والإدارية ، والاقتصادية ، والمحاسبية ، والهندسية . . الخ . وعلى أن يتم العمل بينهم جميعاً فى تعاون كامل فى نطاق ما نطلق عليه فى

الإدارة « روح الفريق » . ومما لا شك فيه أن هذا الأسلوب لا يزود الإدارة بقرار نهائى . . بل إنه يساعد الإدارة فى اتخاذ القرارات فى ضوء الحلول التى تضعها والتى يمكن المقارنة بينها على أسس رقمية .

وهناك نظريات عديدة أسهمت فى حل المشكلات التجارية ، مثل « نظريات الألعاب game theory » فهذه النظرية أسهمت فى حل المشكلات التى تتعلق بوجود منافسة . وإذا كان المجال هنا لا يتسع لشرح هذه النظرية بالتفصيل ، إلا أننا يمكننا القول فى إيجاز أنها قائمة على أساس التفكير المنطقى المسبق ، بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر من الأرباح ، مع أقل قدر من الخسائر ، وأنه يتصرف بحكمة ، وأن منافسه سيكون على نفس القدر من الفهم والتصرف .

The game theory is based upon the premises that man seeks to maximize his gain and minimize his loss, that he acts rationally, and that an opponent will be similarly motivated.

وفى ضوء هذه النظرية ، يستطيع رجال الأعمال أن يقوموا بالتخطيط الاستراتيجى المناسب لتحقيق أكبر قدر من الأرباح ، مع تحمل أقل قدر من الخسائر ، ويرى العالم « ج . د. ويليامز » فى كتابه « الاستراتيجى الكامل » أن هذه النظرية سيكون لها أثر كبير فى المستقبل فيما يتعلق بالأسلوب العلمى للتخطيط الاستراتيجى .

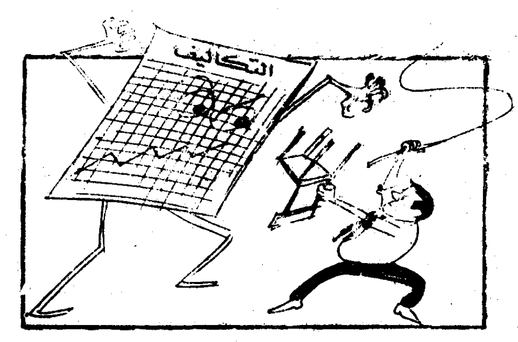
ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك من علماء الإدارة من يقولون . . أن هناك حقيقة مؤكدة . . وهى أن التقدم الكبير فى استخدام بحوث العمليات وحتى التقدم المتوقع فى تطبيقها فى السنوات المقبلة سوف يخلق فى مجال اتخاذ القرارات الإدارية ثورة فى النشاط التخطيطى الذى يتولاه المدير لمستقبل

المنشأة . وأنه من المأمول أيضاً أن يمتد استخدام هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات إلى أية قرارات مهمة تتخذ في أي مستوى من مستويات المراحل الإدارية في المنشأة .

It is perfectly true that the great progress made with this technique and the even sharper progress anticipated in coming years should bring to business decision making a revolution in the planning activities of the future business manager. It is even hoped that the use of this approach to decision making will extend to decisions of any significant kind at any level in the business.

ولعل هذه المعاني التي أوضحناها .. تكفي كاشارة لتنبيه الباحثين والدارسين إلى الأساليب العلمية لحل المشكلات .. وأن المشكلات لا يتم حلها بالصيغ الإنشائية أو الكلمات الوصفية .. إنما يحتاج حلها إلى العلم .. والعلم المتقدم ، والذي يعتبر فن أبحاث العمليات أحد أساليب هذا العلم المتقدم .. هذا بالإضافة إلى التقدم العلمي في الرياضيات .. والآلات الحاسبية ، والأليكترونية .. كل هذا سيأخذ حظه في التطور والتقدم المستمر ، وسيكون له تأثير قوي sharp impact على نوعية القرارات الإدارية ، وتحسين نوعية التخطيط واتخاذ القرار . بحيث يمكننا القول مع القائلين .. «في الحقيقة ، فانه في العشرات من السنين القادمة .. فان المديرين لن يستطيعوا أن يغفلوا استخدام أسلوب بحوث العمليات ، والأساليب الفنية التي تطبقها ، وذلك إذا كان عليهم أن يؤكدوا قدرتهم على البقاء في المقدمة في سباق المنافسة» .

Indead, in the decades to come, managers cannot overlook the applications of this technique and the scientific approach that lies behind it if they are to ensure their ability to stay ahead in the competitive race.



لعل من الاهمية بمكان أن نوضح أن المنشـــآت حينما تطبق بحوث العمليات وأساليبها الفنية ، انما تســتهدف بالدرجة الأولى البقاء فى مقدمة السباق فى عالم المنافسة ، وذلك يتطلب منها أن تدخل عنصر التكاليف والرقابة عليها فى الحســـبان لتحقيق أكبر قدر ممـــكن من الوفورات الاقتصادية ... والمنشـآت تسـترشد فى ذلك بدراسات متعددة مثل : التكلفة التاريخية التى تظهر ماذا كانت عليه التـكاليف الماضية ، وتـكلفة المستقبل التقديرية ، وهذه تعكس تقديرات تكلفة النشاط مستقبلا ، ... والتـكلفة القياسية وهى التى تأخذ فى الحسبان تطوير القياســـات المادية للمواد والعمالة ولاستخدام الآلات ، وترجمة كل ذلك الى معايير التـكلفة التى تســتخدم من أجل الرقابة حيث تعقد المقارنة بين التكلفة الفعلية والتكلفة القياسية ، ويكون تفسير الاختلافات هو أساس التصرف الادارى الذى يستهدف القضاء على « غول التكاليف » . ومما لا شك فيه أن الثورة الادارية تتطلب أن يكون لدى المديرين بيانات دقيقة للتكلفة حتى يمكنهم اتخاذ قرارات ســـليمة تحقق مزيدا من الوفورات ، وبالتالى امكانية زيادة الايراد ، وهذا عنصر على جانب كبير من الاهميـــة بالنسبة للمنشـــآت وازدهار مستقبلها . من أجل ذلك ينبغى على الادارة أن تعلنها حربا لا هوادة فيها للحد من وسائل الاسراف والضياع ، والعمل على ترشيد التكاليف .

٣٠

كلمة أخيرة

CONCLUSION

إننى أتفق تماماً مع رأى عالم الإدارة الكبير الدكتور ف. بيتر دركر فيما يقوله من أن المراجع العلمية للادارة قد صارت عديدة ، ومتلاحقة ، ومتطورة إلى الدرجة التى يصعب معها القول أنه « حتى العمل على اختيار أفضلها يعتبر محاولة غير مثمرة . . .

Even to pick out the "best" books is a fruitless attempt.

فالحقيقة أن المتخصصين فى العلوم الإدارية يجدون لزاماً عليهم أن يتابعوا التطورات التى تحدث فى العلوم الإدارية ، وهم من هذا المنطق يبذلون جهداً كبيراً لقراءة ومتابعة كل جديد يصدر فى هذا الشأن . غير أن هناك إجماع بين العلماء على بعض المعانى التى ينبغى أن نضعها تحت نظر المواطنين فى الوطن العربى ، ومن بينها ما يقوله العالم دركر ، أن مجتمعنا فى هذا القرن أصبح مجتمع المنظمات Organizations وأن جميع الواجبات الاجتماعية الرئيسية فيه تؤدى وتدار عن طريق مؤسسات Institutions ، ونتيجة لذلك ، فان الغالبية العظمى من الناس تعمل كموظفين فى هذه المؤسسات الكبيرة التى تعتمد على حسن التنظيم والإدارة . كما وأن مجتمعنا أصبح فى هذا القرن « مجتمع المعرفة knowledge society » ويتزايد قدر المعرفة وقيمتها يوماً بعد يوم ، نتيجة لأن الناس يسعون وراء رزقهم ويكسبون عيشهم عن طريق وضع هذه المعرفة موضع التطبيق فى مجالات العمل التى تحتاج إليهم ، أو ينتسبون إليها . ويستطرد بيتر دركر شارحاً رأيه من أن الناس

تكتسب المزيد من المعرفة عن طريق سنوات الدراسة الرسمية الطويلة ، وكلما ازداد القدر من السنوات التى يتعلمها الناس ، والخبرة التى يكتسبونها ، أصبح هؤلاء الناس أنفسهم مديرون . . . مسئولون مسئولية مباشرة عن تخطيط الأداء السليم والنتائج السليمة المترتبة على هذا الأداء .

ويلاحظ بيتر دركر أن هناك ارتباطاً بين تطورين هامين فى عصر المؤسسات . . . ففيه يستطيع المتخصصون أن يكسبوا رزقهم من خلال عملهم فى المؤسسات الكبرى . . . كما أنه عن طريق توافر الأعداد المتخصصة بدرجة كافية ، أمكن إقامة المؤسسات الكبرى وإدارتها . . . . أى أن الارتباط واضح بين وجود المؤسسات الكبرى ، وتوافر الأعداد المتخصصة القادرة على إدارة هذه المؤسسات . . . وبدون مثل هذا الارتباط لا يمكن أن تقوم بحال من الأحوال دولة المؤسسات .

ومما لا شك فيه أن الدول العربية ، مسايرة للاتجاه العالمى ، تتجه نحو الأخذ بتطبيق دولة المؤسسات ، وتعمل على أن يتم نشاطها الاقتصادى والاجتماعى وفقاً لمفهوم عصر المؤسسات الكبرى . . . ويشهد هذا العصر فى مختلف الدول تنافساً فى مجال النشاط الاقتصادى بين ثلاث قطاعات . . . قطاع عام ، وقطاع تعاونى ، وقطاع خاص . . . وجميع هذه القطاعات فى حاجة إلى حسن التنظيم والإدارة ، وأن يكون لنشاط هذه الوحدات الحجم الاقتصادى الأمثل الذى يمكنها من أن تقف على قدمها فى عالم المنافسة ، وهذا يفرض عليها ضرورة مسايرة الثورة الإدارية المعاصرة ، وأن تزاول نشاطها وخدماتها وفقاً لفلسفة إنشائها .

فالقطاع العام مثلا ، يمثل ملكية الشعب ، وعلى هذا الأساس ينبغى أن يدار بأعلى قدر من الكفاءة لصالح الشعب ، لأن عائد الاستثمار الذى يتحقق

من هذا القطاع يدخل خزينة الدولة والتى عن طريقها تتقرر المشروعات لصالح المواطنين وفقاً للأولويات التى تضعها مشروعات الخطة كل عام ...

والقطاع التعاونى ، نظام اقتصادى اجتماعى ينبثق من صميم احتياجات الأفراد الذين يتضامنون اختيارياً فى تنظيم تعاونى قائم على أساس الاعتماد على النفس والإدارة المشتركة فى إطار من الإيمان بخدمة المجتمع ، ويستهدف ليس فقط انتفاع الأعضاء بالخدمات واقتسام الفائض ، بل أيضاً النهوض بهم إلى مستوى أخلاقى رفيع يجعل منهم مواطنين صالحين ، والتعاون فى رأى جميع العلماء أرقى صور القطاع الخاص ، لأنه صمام الأمان فى المجتمع ، وهو الذى يهذب القطاع الخاص ويكبح جماحه إلى حد كبير .

أما القطاع الخاص ، فاذا كان رائده الحافز الشخصى ، فإن هذا الحافز الشخصى فى ظل قوانين المجتمع وتقاليده ، وفى ظل المنافسة القوية من القطاعين الآخرين ، ينبغى أن يقوم بنشاطه بأعلى قدر من الكفاءة وحسن الخدمة ، والقطاع الخاص يدخل فى كثير من النشاطات التى تيسر على المواطنين إشباع احتياجاتهم العاجلة ، ومن هذه الحقيقة فان درجة ارتباطه بالمواطنين تعتمد على حسن الخدمة والتعامل معهم ، ومما لا شك فيه أن الاقتصاد القومى فى أى مجتمع من المجتمعات يهتم بتدعيم الكيان الاقتصادى للقطاع الخاص فى حدود الإطار العام لخطة الدولة ، ويجب أن لا ننسى أن الدولة تعتبر شريكة للقطاع الخاص فى نشاطه من منطق أن الدولة تحصل منه على حقها فى ضريبة الأرباح التجارية والصناعية ، وهذه الضريبة كما نعرف تغذى ميزانية الدولة ، ومن ثم تعود على المجتمع فى صورة مشروعات إنتاجية أو خدمية .

والذى يعنينا بالتوضيح فى المقام الأول ، أن المجتمعات العربية وهى تحاول أن تدخل عصر المؤسسات الكبرى ، مطالبة بأن تطبق ما طبقته جميع

دول العالم المتقدمة . . .. وهو الأخذ بمفهوم التخصص حتى يمكن للمؤسسات أن يكون لها ليس فقط الشكل . . . بل أيضاً المضمون وهو الذى يهمنا . . فهل فعلا يتحقق فى مؤسساتنا الشكل والمضمون ؟ . .

إننى أستأذن القارىء العربى بأن أضرب أمثلة من مصر ، فان حياتى العلمية والعملية تطلبت أن أكون عضواً فى كثير من اللجان التى تهتم بالنشاط الاقتصادى والإدارى والاجتماعى فى بلدنا . . . ومن بين هذه النشاطات النشاط التعاونى ، وفى الحقيقة كان يسعدنى داخل اللجان المرتبطة بالنشاط التعاونى أن أستمع إلى آراء أصحاب المصلحة الحقيقيين من عمال وفلاحين حتى يمكننى توجيه النقاش داخل هذه اللجان بأسلوب علمى يتمكن من معالجة المشكلات وإيجاد الحلول العلمية لها . . . والذى كان يسعدنى أكثر أن هناك ثقة كاملة من العمال والفلاحين فى علماء مجتمعنا . . . وهذا يبدو بوضوح فى مختلف المناسبات .

غير أنه للأسف الشديد، اتضح لى أيضاً أن هناك من بين الذين يتصدرون مواقع العمل فى التعاونيات ، من وقفوا بعلمهم عند حد معين ولم يستزيدوا من مناهل العلم المتطورة والمتقدمة ، وهؤلاء بفكرهم التقليدى يقفون حجر عثرة أمام النمو والتطور ،ويعملون على فرض آرائهم فى مواضيع لم يتخصصوا فيها ، بل أكثر من هذا حينما اقتضت الأوضاع فى مرحلة معينة أن يناقش التعليم التعاونى على المستوى الأكاديمى وجد من بين هؤلاء من يريد أن يفرض رأياً بعينه دون سند من علم ! . . . ولما ناديت وطالبت بتأصيل الكلمة التى تقال بالأسلوب العلمى المتعارف عليه فى الجامعات والمؤسسات الثقافية ، كان الصوت العالى والانفعال هو الرد ، وكانت الأهواء الشخصية وراء الصوت العالى ، وكثيراً ما كان يتصور قائل الكلمة أن سنده مركزه ، وكثيراً ما يتوهم صاحب المركز للأسف الشديد ، أن مركزه يجعل منه عبقرياً من

عباقرة الجيل الذين تخرج الحكمة من أفواههم دون حاجة إلى العلم أو التعليم ... منطق شريعة السماء . . . والسبيل الوحيد إلى البناء . . . . .

وهذه الحقيقة أكدها القرآن الكريم فى أكثر من موضع وهو أن نطلب العلم من أهله ، فيقول الله سبحانه وتعالى فى سور النحل : « فاسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون » . . والذكر هنا هو العلم على رأى جمهور المفسرين ، بدليل قوله تعالى « إن كنتم لاتعلمون » ... فإنه سبحانه وتعالى أمر من لا يعلم أن يسأل عما لا يعلم بسؤال أهل الذكر من العلماء . ومما لاشك فيه أن الدين يدعو الإنسان إلى أن يتعلم ، وليس هناك حد للعلم أو التعلم الذى ينتهى عنده العلم ، بل ينبغى على الإنسان أن يواصل البحث والدراسة والتعلم ... وعليه أن يبتعد عن غرور « أنصاف » العلماء الذين يظنون أنهم علموا كل شيء ، فليست هذه الصفة إلا لله وحده ... فى سورة المجادلة : « أن الله بكل شيء عليم » .

لقد ناديت فى كثير من اللجان بضرورة التلاحم وبضرورة تبادل الرأى ، غير أنه أيضاً ينبغى أن تسود مجتمعاتنا تقاليد عريقة ، وهى تقدير الرأى العلمى لأن الديمقراطية العلمية تحتم الأخذ بمبدأ التخصص . . . وقد ضربت فى مناقشات اللجان المختلفة كثيراً من الأمثلة التوضيحية ومنها أنه إذا وجد أى عدد فى اجتماع معين وسقط أحدهم مريضاً ، فماذا يكون التصرف ؟ . . . . إننا فوراً نستدعى الطبيب . . . . لماذا . . . لأنه متخصص ، ولا نقبل أن نسأل الأعداد الحاضرة فى هذا الاجتماع رأيها لأنها لا تملك هذا ، فلماذا إذاً نأخذ بمنطق التخصص فى الأمور الطبية ، ولا نأخذ بمنطق التخصص فى فروع العلوم الأخرى ؟ . . . والتى منها الإدارة والتعاون وهما علمان لها قواعدهما وأصولها ، وهما فى تطورهما يتبعان منهجاً علمياً ، ولا يتطوران

بالمصادفات أو بالشعارات أو بالنوايا الحسنة ، أو بسلطة المراكز واللوائح والقوانين ، أو بالصوت العالى الذى يحاول أن يخفت صوت الحق . . وهو صوت العلم . . العلم بمقاييسه الدولية المتعارف عليها . . . وليس العلم الذى يبتدعه أصحاب الأهواء . . . وفى الحقيقة إننى أقول — أننى كثيراً ما دعوت الله أن يسبغ على نعمة الصبر ، وكتبت فى عام ١٩٧٢ فى كتابى « التطبيق التعاونى الاشتراكى » ، وأستأذن القارىء فى إعادة ما كتبت هنا . . . قلت أننى أشعر داخل هذه اللجان « كأننى أتقلب على سطح من صفيح ساخن . . . نظراً لضياع الكثير من وقتى فى مجادلات لا طائل لها ، وشعورى هذا مرجعه إلى أن ضياع الوقت يعتبر نوعاً من التبذير والإسراف . . . هذا فضلا عن إيمانى بأن الشعوب التى تضيع الوقت ، يكون ضياع الوقت سبباً فى ضياعها » .

ولكن . . . هل معنى هذا أن يكف العلماء عن إعطاء المزيد من علمهم . . . أو يمنع الأخيار عن أداء واجبهم . . . أو يترك أصحاب المبادىء تقديم الخير والبر إلى المجتمع ؟ . . . معاذ الله . . . إن للإيمان بالمبدأ حقاً مقدساً يطالب حقه بالاستمرار على طريق النضال . . . ولا يضيره من خالفه أو انتقده . . . فالأيام كفيلة بتمييز الحق من الباطل . . . ولن يذهب الجهد عند الله والناس . . . وما أروع الحكمة التى تقول . . .

إن الحق لن ينقلب باطلا مهما قل متبعوه . . وإن الباطل لن ينقلب حقا مهما كثر مشايعوه والله لا يضيع أجر من أحسن عملا .

إننى من أجل تقدم الوطن العربى ، والارتفاع بمعدلات التنمية ، أرجو أن نطبق ما طبقته الدول المتقدمة من تقدير للعلماء لا أقول التقدير المادى فقط ... بل أقول

التقدير الأدبى ! . . . فالعالم فى شتى أنحاء العالم شعاره القول العربى المأثور ... « إجلس حيث يؤخذ بيدك فتسر ولا تجلس حيث يؤخذ بقدمك فتجر ! » وإننى أكرر .. « قدروهم ... ولاتميزوهم » ... واستشهد فى قولى هذا بما يقول الله سبحانه وتعالى فى القرآن الكريم فى الآية رقم ١١ من سورة المجادلة « يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات » ... وكذلك الآية رقم ٤٣ من سورة العنكبوت . . . « وتلك الأمثال نضربها للناس وما يعقلها إلا العالمون » .

(صدق الله العظيم)

المراجع الاجنبية

لعل من الأهمية بمكان أن أقرر أنني أدخل في مجال المراجع الآراء التي تفضل بإبدائها الكثير من السادة الزملاء ، والمهتمين بالدراسات الإدارية ، فقد تلقيت الكثير من كلمات التشجيع من العديد منهم بمناسبة صدور مؤلفنا « الأصول العلمية للإدارة » ، وإذا كان المقام لا يتسع لذكر الأسماء ، إلا أن الأمانة العلمية تقتضى أن أشكرهم وأن أشكر على وجه الخصوص السادة الزملاء أساتذة الإدارة فى كلية التجارة جامعة عين شمس ، وما تفضلوا وأبدوه من آراء راجيا أن أكون قد تداركت فى هذا المرجع ملاحظاتهم .

كما أتقدم بالشكر خالصا للعالم الكبير بيتر ف. دركر فقد اقتبست من كتابه « الإدارة : واجباتها ، ومسئولياتها ، وتطبيقاتها » صورة الغلاف .

— Industrialism and Industrial Man, by : Clark kerr, John T. Dunlop, Fredrick H. Harbison and Myers. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts 1960.

— Psychology in Industry, by : Norman R.F. Maier George C. Harrap and Co., Ltd., London. 1949.

— The Industrial and Commercial Revolutions in Great Britain. by : L.C. Knowles, London, 1959.

— Children's Employment Commission, Fifth Report, London, No. 31.

— The Principles and Practice and Management, Edited, by : E.F.L. Brech. Longmans. Green and Co., Tondon, 1963.

— Management in the Industrial World, by : Fredrich Harbison and Charles A. Mayers, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1959.

— L. Urwick, The Elements of Administration, Publised by : Harper and Brothers.

— How to Organize and operate a small business, by : Pearce C. Kelly and Kenth Lawyer, Prentice Hall Inc., 1964.

— Organization and Management Trends in Retail Distribution by : Pearce C. Kelly. Ph.D. Thesis, 1930, University of California.

— Administration, by : A. Lepawsky (N.Y. Alfred A. Knopf, Inc., 1949).

— Wealth of Nations, by : Adam Smith, N.Y. Modern Library, Inc., 1937.

— Organization and Management, by : Chester L. Barnard, Harvard University Press, 1948.

— The New State. Longman. 1920, Creative Experience, Longman, 1924, by : Mary Parker Follet.

— Dynamic Administration, by : H.C. Metcalf and L.F. Urwick.

— Administrative Behaviour, by : Herbert A. Simon, Macmilan Co., 1960. Pilman 1941.

— Principles of School Administration, by : Paul R. Port and Donald H. Ross, N. Y. McGraw-Hill, 1957.

— Principles and Problems of Theory Constructions in Psychology, by : Herbert Feigl, Pittsburgh, University of Pittsburgh. Press 1951.

— Charles Babbage, His Life and Works in the Historieal Evolution of Management Concepts, Ph.D. dissertation (Ohio State University, Columbus. Ohio, 1954).

— Principles of Management, by Harold Koontz and Cyril O'Donnell McGraw-Hill Book Company, Ine., 1965.

— The Great Organizers, by : Ernest Dale, N.Y. McGraw-Hill Book Company, Ine., 1960.

— Motivation and Personality, by A. Maslow, N.Y. Harper 1954.

— Intergrating the Individual and The Organization Argyris, N.Y. Wiley 1964.

— Organizations, by : J.G. March and H.A. Simon, John Wiley and Sons, Inc., 1958.

— The Functions of the Executive. by : Chester I. Barnard, Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1938.

— New Patterns of Management, by : R. Likert, N.Y. MeGraw-Hill 1961.

— Comments on the Theory of Organizations, Harbert Simon, American Political Scienee Review, Vol., 46. Dec., 1952.

— Lectures on Organization (privately printed, 1910). In Catheryn Secklar — Hudson (ed.), Proeess of Organization and Management (Washington, D. C. : Public Affairs Press, 1948).

— Organization Engineering, by : H. S. Dennison (N. Y. Me Graw-Hill Book Company), Inc., 1931.

— Onward Industry, First published (ed.), by : J. D. Moony and A. C. Reiley, (N.Y. : Harper and Brothers, 1931), it latter appeared with slight modifications as The Prineiples of Organization (N.Y. : Harper and Brothers, 1959). A latter edition, in 1947, appeared with only the name of Mooney as auther.

— Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Parker Follett, by : H.C. Metcalf and L. Urwick (N.Y. : Harper and Brothers, 1941).

— Readings In Management : Landmarks and New Frontiers, by : Ernest Dale and his Associates. McGraw-Hill Book Company. 1965.

— Scientific Management, by : Fredick Winslow Taylor, Harper and Brothers Publishers, 1947.

— A series of Lectures given at the Harvard Graduate School of Business Administration, Boston, 1909-1914.

— Management, by : W. Warren and Joseph L. Massie, Prentice-Hall, Inc., 1916.

— Organization : The Framework of Management. by E. F. L. Brech, Longmans, Green and Co., 1958.

— General and Industrial Management, by : Henri Fayol (Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., 1954).

— For the Complete accounts of the Hawthorne experiments, see F. J. Roethlishberger and William J. Dickson, Management and the Worker, Harvard University Press, Cambridge, Mass.. 1939.

— The Men In Management, by : Lynde C. Steckle, Harper and Brothers, N.Y. 1958.

— Industrial Administration, by : Stanley Vance, McGraw-Hill Book Co., Inc., N.Y. 1959.

— Teach Yourself Management, M. Gilbert, Frost.

— P. S. Houghton, Works Management and Organization. E. R. F. N. Spon, London, 1950.

— Principles of Industrial Organization, by : Drs. Dexter S. Kimball.

— The Engineering of Organization and Management, Report Teviot Ligingston, McGraw-Hill Book Co., Inc., New York, 1949.

— Business Organization and Management, by : Elmore Peterson and E. Grosvenor Plowman, Homewood Illinois, Richard D. Illinois, Irwin, 1973.

— Construction Management in Principle and Practice, by : E. F. L. Brech. Longman, London, 1971.

— Manager Selection, Education and Training. by : Willard E. Bennett, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1959.

— How to Organize and Operate a Small Business, 1955.

— Supervision : Concepts and Practices of Management, by : Theo Haimann and Raymond L. Hilgert, South-Western Publishing Co., 1972.

— Business Organization and Management, Elmore Peterson and E. Governer Plowman, Richard D. Irwin Inc., 1958,

— Industrial Organization and Management. Ralph Currier Davis, Harper and Brothers, 1957.

— The Principles of Organization, by : James D. Mooney, Harper and Brothers Publishers, 1957.

— The Fundamentals of Top Management, by : Ralph Courrier Davis. Harper and Brothers Publishers, New York. 1957.

— See the relevent chapter, "Individual Differences". In : Psychology in Industry, by : R. F. Maier, London, 1949.

— "Experience in the Development of Executive Leadership" in Marvin Bower (ed.), Development of Executive Leadership (Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1951).

— Analysis of the Functions of Directing and Coordination, Thomas H. Nelson, Partner in Slade and Hill. and President of Executive Training Incorporated . Fifth Annual Institute of Modern Management of the Cooperative Management Development Program. Chicago, Illinois, 1969.

— Professor Paul D. Bagwell, Head of Department of Communication Skil. Michigan State College. Fifth Annual Institute of Modern Management of the Cooperative Management Development Programe, 1956.

— The Theoritical Study of Educational Administration, by : John Walton. Harvard Educational Review, Vol. 25, No. 3, 1955.

— Management and Organization, by : Louis A. Allen Mc Graw-Hill Book Company. 1958.

A — Administrative Theory, by : Daniel E. Griffiths (N.Y. Appleton-Century Crofts), Inc., 1959.

B — Theories of Learning, by : E. R. Hilgard (N.Y., Appleton-Cɤntury Crots) ,Inc.. 1956.

— The Keoclassical Theory of Production and ,Distribution by : C. E. Ferguson, Cambridge, The University Press, 1969.

— Your Public Relations, Glenn Griswold and Denny Griswold, N.Y. Frunk and Wagnalles, 1948.

— Readings in Management, by : Ernest Dale, McGraw-Hill Book Company, 1965.

— Administrative Office Management, by : John, J. W Neuner and B. Lewis Keeling and Norman F. Kallaus, South-Western Publishing Co., 1974.

— Business Admidistration, An Introductory Management Approach, by : Arther M. Weimer Richard D. Irwin, Inc., Home-wood. Illinois, 1962.

— Management and Organizations, by : Louis A. Allen Mc Graw-Hill Mook Company, 1958.

— The Elements of Administration, by : C. Urwiek Harper and Bothers, Publishers, Incorporated, 1944.

— Psychologie de Mouvement Sociaux, Paul Maucorps, P. U. F. Cool.. Paris, 1951.

— Field Theory in Social Science, by : K. Lewin, N.Y. Harper, 1951.

See Also :

— Management, Principles and Practices, by : Dalten E. Mc Farland, The Macmillan Company, 1964.

— Management in the Modern Organization. by : The Haimann

and William G. Scott, Boston Houghton Mifflin Company, 1970.

— Nationalization in Britain. The End of a Dogma. by : R. Ke'f Cohen, Second Edition, Macmillan and Co., Ltd., London, 1961.

— Personnel Management, Walter Dill Scott. Revert C. Clotheir and William R. Spriegel, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1954.

— Retail Job. Analysis and evaluation, N. Y. 1946.

— Job Evaluation, A Basis for Sound Wage Administration.

— Top Management Organization and Control, by : Holden, Fish, Smith, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1951.

— See for example, Chris Argyris "The Individual and Organization: Some Problems of Natural Adjustment", Administrative Science Quarterly, Vol., 2, No. 1, June, 1957.

— Also : his book "Personality and Organization, Harper and Brothers, New York, 1957.

— The Organization Man, by William H. Whyte, Simon and Schuster, Inc., N.Y.. 1956.

— See "Directors who do not Direct", by : W. O. Doglas, "Harvard Law Review", Vol. 47, June 1934.

— H. Maurer, "Board of Directors" Fortune Magazine Vol., 41, No. 5, May. 1950.

— J. C. Baker, Directors and Their Functions (Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1945.

— Administrative Behavior, by : Herbert Simon, Macmillan, N.Y., 1950. See also :

— Strategic Planning of Management Information Systems, by : Paul Siegel. Petrocelli Books, New York, 1975.

— Theories of Management, by : Raymond E. Miles. McGraw-Hill Book Company, 1975.

— Management, By Objectives, by : Stephen J. Carroll, Jr. and Henry L. Tosi, Jr., The Macmillan Company, New York, 1975.

— Management Information Systems, by : Gordon B. Davis. McGraw-Hill Book Company, 1975.

— Logistical Management, by : Donald J. Bower sox. Macmillan Publishing Co., Inc., 1975.

— Essentials of Management for First-Line Supervision. by : Robert W. Eckles, Ronald L. Carmichael, Bernard R. Sarchet. John Wiley and Sons Inc., 1975.

— Manager To Day, Executive To Morrow. by : Charles C. Vance. McGraw-Hill Book Company, 1975.

— The American Busines Corporation, by : Eli Goldston, Herbert C. Morton, and G. Neal Ryland. The Mit Press, 1975.

— Simplifyieng Office Work, by : Oliver Standingford. Pitman Publishing, 1975.

— Essentials of Financial Management, by : George C. Philippatos. Holden. Day, Inc.. 1975.

— The Elements of Administration, by : L. Urwick, O.B.E., U.C., U.A., F.B.I.M, Pitman Publishing, 1975

— Small Group Decision Making, by : B. Aubrey Fisher, Ph.D. McGraw-Hill Book Company. 1975.

— Taylorism at Water town Arsenal, by : H. G. J. Aitken, Harvard University Press, 1960.

— The Management of Market-Oriented Economics, by : Philip A. Klein. Belmont, Calif, Wadswath Pub. Co.. 1973.

— Getting a Job : A Study of Contacs and Careers, by : Mark S. Granovelter. Harvard University Press, 1974.

— The Management of Training, by : Calvin P. Otto and Rollin O. Glaser. Addison-Wesley, 1970.

— Education and Ecstasy, By : George B. Leonar. New York, Delacorate Press, 1968.

— Strategies of Industrialization in the Developping Countries, by : Cyorgy. New York. St. Martins Press, 1974.

— The Strategy of Multinational Enterprise, by : M.Z. Brrok. London, Longman, 1970.

— The Multinational Enterprise, by : John H. Dunning. London, Allen and Unwin, 1971.

— The Multinational Corporation in the World Economy, by : Sidney E. Rolfe, and Walter Damon, eds. New York, Praeger. 1970.

— The Multinational Spread of Private Enterprise, by : Raymond Vernon. Sorereignty at Bay. London, Longman, 1971.

— Global Corporations, by : Richard Eells. New York, Interbook, 1973.

Books by Peter F. Drucker

The New Markets... and other Essays	London Heinemann 1965
Technology, Management, and Society	London Heinemann 1965
The Age of Discontinuity	London Heinemann 1969
The Effective Executive	London Heinemann 1967
Managing For Results	London Heinemann 1964
Landmarks of Tomorrow	London Heinemann 1965
The Practice of Management	London Heinemann 1955
The New Society	London Heinemann 1051

Big Business London Heinemann 1947

The Future of Industrial Man London Heinemann 1965

The End of Economic Man London Heinemann 1964

Preparing Tomorrow's Business Leaders Today. Englewood Cliffs. N.J. Prentice Hall 1969.

Management : Tasks, Responsibilities, London Heinemann 1974

رقم الايداع بدار الكتب
١٩٨٤/٤٨٧٩